



4.0. Transformación Cultural

GESTIONANDO EL CAMBIO.

Nuestro objetivo: Gestionar la organización y las personas de la PYME, implementar nuevas formas de trabajo y comunicación ágiles que favorezcan el cambio para expandir la cultura digital.

- Fomentar el cambio cultural
- Generar equipos ágiles y fomentar el trabajo colaborativo
- Elaborar el Plan de Gestión del Cambio



GESTIONANDO EL CAMBIO.

- 1. Personas y Organización**
- 2. Transformación Cultural**
- 3. metodologías de Innovación. Agile**
- 4. Herramientas digitales de trabajo colaborativo**
- 5. El Plan de Transformación Digital IV: el Plan de Acción**



GESTIONANDO EL CAMBIO.

Pero antes... temas importantes en la transformación digital

Mi receta



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

Temas importantes en la transformación digital

1. **Estrategia y visión digital:** alineada con los objetivos generales de la organización y consciente de cómo las tecnologías digitales permitirán el éxito futuro.
2. **Infraestructura tecnológica:** evaluada y actualizada para respaldar las iniciativas digitales.
3. **Gestión y análisis de datos:** procesos para recopilar, gestionar y analizar datos. Productivizar los datos y democratizar el acceso a los mismos.
4. **Cambio en los procesos:** reevaluación y rediseño de los procesos para aprovechar las tecnologías digitales y permitir una mayor eficiencia, agilidad y centrarse en el cliente.
5. **Desarrollo de talentos y habilidades:** identificar brechas, volver a capacitar o mejorar las habilidades de los empleados, atraer o contratar talento digital para respaldar el viaje de transformación.
6. **Experiencia del cliente:** Centrarse en mejorar la experiencia del cliente a través de canales digitales, personalización y puntos de contacto de interacción mejorados.
7. **Cultura organizacional:** fomentar una cultura ágil e innovadora que fomente la experimentación, la colaboración y la adaptación para impulsar iniciativas de transformación digital.
8. **Gestión de riesgos y ciberseguridad:** mitigar los riesgos asociados con la transformación digital, incluidas las amenazas de ciberseguridad y las preocupaciones sobre la privacidad de los datos.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

Temas importantes en la transformación digital

Cómo comenzar, impulsar y tener éxito en la transformación cultural:

1. **Comprender la cultura existente:**

1. Evaluar la cultura actual mediante el análisis de valores, normas y comportamientos.
2. Identificar tanto las fortalezas como las áreas que necesitan mejorar.

2. **Identificar la cultura deseada:** defina claramente los atributos culturales necesarios para respaldar la visión, los objetivos y la dirección futura de la organización.

3. **Crear una visión convincente:**

1. Desarrollar una declaración de visión: Articular una visión clara e inspiradora que describa la cultura deseada y su alineación con los objetivos de la organización.
2. Comunicar la visión: compartir la visión en toda la organización a través de varios canales para garantizar que los empleados la entiendan y la internalicen.

3. **Comprometerse** desde el liderazgo con el modelo a seguir.

4. **Alineación del liderazgo:** alineado con los objetivos de transformación cultural y apoyando activamente el cambio.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

Temas importantes en la transformación digital

Cómo comenzar, impulsar y tener éxito en la transformación cultural:

6. Predicar con el ejemplo: el liderazgo debe encarnar los atributos culturales deseados, demostrarlos consistentemente en sus comportamientos y servir como modelos a seguir para los empleados.

7. Involucrar a los empleados:

- a. Crear un sentido de propiedad: Involucrar a los empleados en el proceso de transformación cultural buscando sus aportes, ideas y comentarios.
- b. Fomentar el sentido de pertenencia y responsabilidad.

6. Comunicación y transparencia: Comunicar de forma transparente la necesidad de la transformación cultural, sus beneficios y avances. Aborde las inquietudes de los empleados y proporcione actualizaciones periódicas.

9. Empoderar a los agentes de cambio:

- a. Identificar agentes de cambio: personas influyentes, respetadas y que puedan actuar como embajadores del cambio dentro de la organización.
- b. Empoderar y capacitar a los agentes de cambio: Brindarles la capacitación, las herramientas y los recursos necesarios para apoyar los esfuerzos de transformación cultural.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

Temas importantes en la transformación digital

Cómo comenzar, impulsar y tener éxito en la transformación cultural:

10. Alinear las prácticas de recursos humanos:

- a. Reclutamiento e incorporación: atraer y seleccionar candidatos cuyos valores se alineen con la cultura deseada. Desarrollar un proceso de onboarding que refuerce los valores culturales.
- b. Gestión del desempeño: alinear los sistemas de evaluación, retroalimentación y recompensas del desempeño con los atributos culturales deseados.
- c. Aprendizaje y desarrollo: Desarrollar programas de capacitación que ayuden a los empleados a desarrollar las habilidades, conocimientos y comportamientos necesarios.

10. Reforzar y sostener la cultura: Reconocer y celebrar el éxito:

- a. Reconocer a las personas y equipos que encarnan los atributos culturales deseados. Celebre hitos y logros a lo largo del viaje de transformación.
- b. Retroalimentación y mejora continua: Establecer mecanismos de retroalimentación y diálogo continuos. Evalúe regularmente el progreso y haga los ajustes necesarios para reforzar la cultura deseada.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

Temas importantes en la transformación digital

Cómo comenzar, impulsar y tener éxito en la transformación cultural:

12. Medir y monitorear el progreso:

- a. Definir métricas: desarrollar métricas e indicadores específicos que evalúen el progreso de la transformación cultural (encuestas de empleados, tasas de rotación, satisfacción del cliente...)
- b. Evaluación periódica: evaluaciones periódicas para evaluar el impacto de los esfuerzos de transformación cultural e identificar áreas de mejora.

13. Adaptabilidad e iteración:

- a. Adoptar la adaptabilidad: La transformación cultural es un proceso iterativo. Manténgase abierto a los comentarios, aprenda de las experiencias y adapte el enfoque según sea necesario.
- b. Incorporar el cambio cultural en los procesos: integrar los atributos culturales en la toma de decisiones, el desarrollo de estrategias y las operaciones diarias para incorporar la nueva cultura en la estructura de la organización.



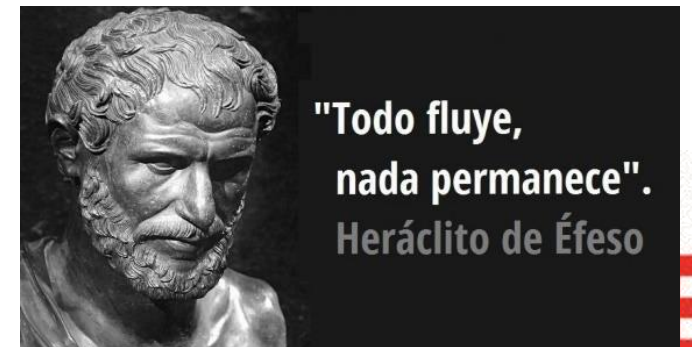
04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.0 INTRO

El cambio es una constante humana, ya lo decía Heráclito hace veinte siglos, pero lo que el sabio griego no podía ni siquiera intuir entonces es la velocidad de vértigo a la que se sucederían esos cambios hoy.

La tecnología evoluciona tan rápido que cada avance se queda casi obsoleto de un día para otro y, en ese contexto, el mundo laboral se ve obligado a adoptar nuevas tecnologías, nuevas formas de trabajar y nuevas formas de interactuar.

¿Cómo hacerlo con garantía de éxito? La implementación y gestión del cambio es la respuesta.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.0 INTRO

QUÉ ES LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Podríamos dar como buena la siguiente definición:

"La gestión del cambio es la tarea de facilitar y conseguir la implementación exitosa de los procesos de transformación, lo que implica trabajar con y para las personas en la aceptación y asimilación de los cambios y en la reducción de la resistencia a los mismos".



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.0 INTRO

La gestión del cambio se centra en preparar, equipar y apoyar a las personas, los equipos y las organizaciones para que adopten y se adapten a nuevos procesos, tecnologías, sistemas o cambios culturales. Implica gestionar el lado humano del cambio para garantizar transiciones fluidas y resultados exitosos.

La transformación digital ha revolucionado la cultura de las empresas y este proceso es, por tanto, la respuesta a la necesidad de afrontar transformaciones rápidas e importantes. Las más frecuentes son: cambios tecnológicos, cambios en las metodologías a utilizar, cambios en el modelo de negocio y cambios a nivel organizacional y de procesos.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.0 INTRO

POR QUÉ ES IMPORTANTE LA GESTIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y PERSONAL

"las empresas deben ser muy conscientes de la importancia de gestionar el cambio para reducir el impacto sobre los empleados".

Las consecuencias de las transformaciones siempre recaen sobre las personas, el principal activo de las compañías, y por ello es imprescindible contar con su concurso. **Las personas, por regla general, suelen ser reacias a los cambios por la inseguridad y la incertidumbre que generan.** La capacidad para saber adaptarse y gestionar los cambios es, según señalan diversas consultoras de recursos humanos, un claro indicador de liderazgo profesional y **en el contexto actual los líderes deben actuar como agentes de cambio.**



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.0 INTRO



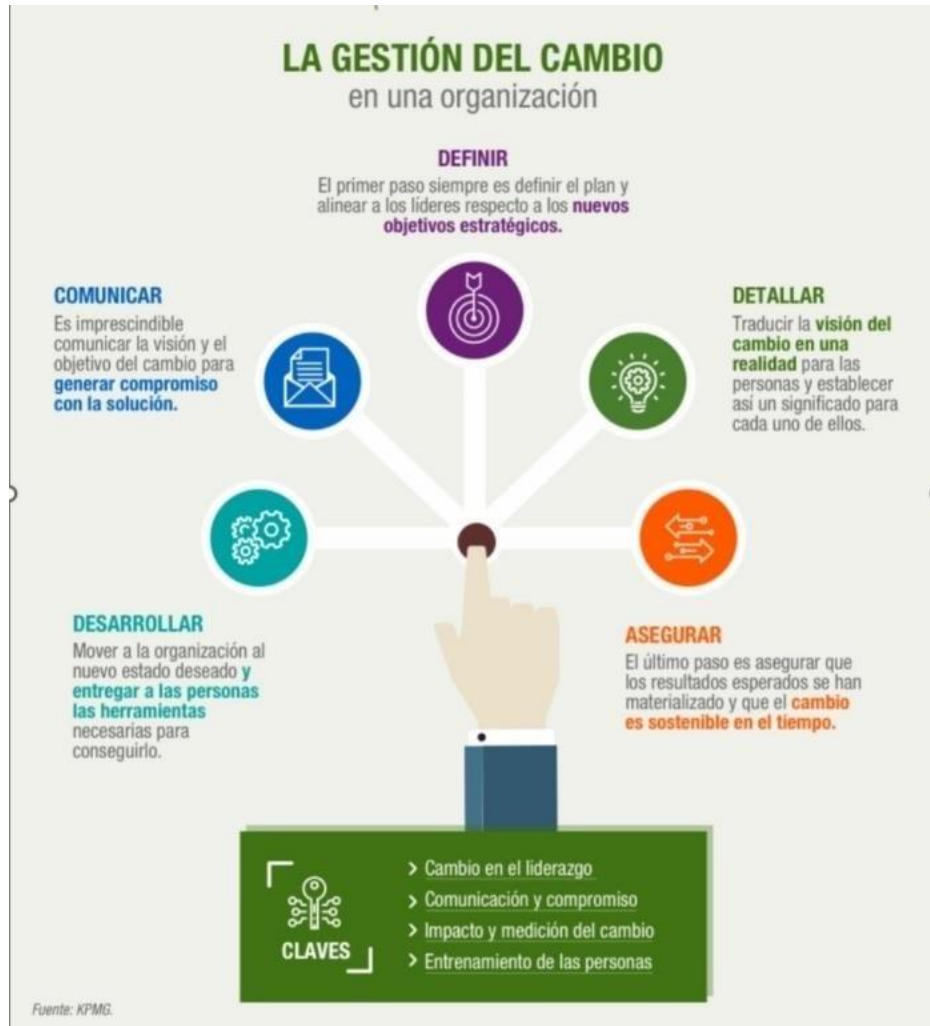
Las personas que toman conciencia de la necesidad del cambio organizacional aumentan su compromiso con la compañía y con el éxito del proceso, demuestran que son capaces de afrontar nuevos retos y desarrollan una mayor autoconfianza.

Para ello, a nivel organizacional es necesario fomentar la confianza en la dirección, generar un flujo de información constante y crear un ambiente que convierta al resto de compañeros en una buena influencia.

Al mismo tiempo, una adecuada gestión de los sentimientos de resistencia al cambio se torna fundamental para evitar consecuencias negativas tanto para los empleados —frustración, inestabilidad emocional o estrés— como para las organizaciones —menos productividad, incumplimiento de los objetivos o mal ambiente—, y para consolidar un cambio rápido, efectivo y duradero.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.0 INTRO



La proactividad de las organizaciones a la hora de enfrentar los cambios **determinará que una compañía sea capaz o no de adoptar un nuevo proceso o sistema.**

Para las empresas, por tanto, la gestión del cambio ayuda a agilizar las transformaciones y, en consecuencia, a incorporar dicha capacidad como **seña de identidad de cara al futuro.**

También **reduce los incidentes que puedan afectar a la eficiencia económica del proyecto, impulsa las relaciones y las comunicaciones internas y refuerza el sentimiento de pertenencia del capital humano.**

Transformación cultural

Alejandro De Zunzunegui

GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2. Transformación Cultural

- **Liderazgo, implicación y participación**
- **Construir una visión**
- **Competencias del líder de la transformación**
- **Confianza y Transparencia para crear valor**
- **Optimización de la comunicación interna. Buenas prácticas**



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Liderazgo, implicación y participación



TRES PASOS PARA LLEGAR A ELLA

1. La adaptación de las maneras o formas de trabajar y de pensar para generar soluciones con mayor rapidez, mayor calidad, mayor personalización y permanente iteración - si no lo haces, estás muerto en el ecosistema digital -.
2. La implementación de los cambios necesarios en la organización como consecuencia de lo anterior.
3. La adopción de una nueva cultura a partir del cambio en la manera de pensar de los elementos de la organización, cambio que viene de la diferente manera de trabajar implementada en la misma.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Liderazgo, implicación y participación

Un cambio cultural sucede a partir del momento en que los elementos de la organización cambian su modo de pensar y de relacionarse con sus clientes y usuarios trabajando de forma radicalmente diferente.

Se generan nuevos valores alrededor de los cuales surgen conversaciones, iniciativas, proyectos y resultados distintos, más largos, más anchos, más grandes, de los que **el primer y mayor beneficiario es el cliente final de la organización** que verá cómo el valor que recibe por su parte es exponencialmente mayor al recibido hasta este momento.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Liderazgo, implicación y participación

Parece haber consenso contextual en que el principal cambio que deben asumir las organizaciones en esta nueva era que comienza tiene mucho más que ver con la cultura dentro de la organización, que con el mero uso de las nuevas tecnologías.

Y es que es éste el verdadero impacto de un proceso cualquiera de Transformación Digital.

El cambio de la cultura organizacional.

La transformación digital en las empresas no puede reducirse solamente a utilizar un sistema corporativo de videoconferencias, hacer reuniones por zoom, tener un nuevo sistema de gestión de la información, o implementar una solución de productivización de datos, por muy avanzada que ésta sea.

Dicha transformación empieza por un cambio en la manera de trabajar que provocará un cambio en la propia mentalidad de la empresa, dirigiéndose hacia un modelo ágil de innovación y eficiencia.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Liderazgo, implicación y participación

Una simple modificación en la manera de pensar no traducido a la acción no es transformadora.

Sin acción y efecto no hay transformación, aunque sea indudable que las nuevas ideas sean necesarias y puedan suponer y facilitar una metamorfosis completa de nuestra manera de pensar.

Pero es que las nuevas ideas no surgen de plataformas de pensamiento obsoletas. Nunca.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Construir una visión

Debemos caminar hacia la adopción de una nueva cultura a partir del cambio en la manera de pensar de los elementos de la organización, cambio que viene **provocado y facilitado** como ya hemos dicho por esa diferente manera de trabajar implementada en la organización.

Nada de charlas motivacionales o clases magistrales, no mandes a tu gente a un curso de transformación digital, te aseguro que es suficiente - y lo más adecuado - con cambiar la manera de trabajar y adoptar un modelo ágil que te permite vivir y crecer en el ecosistema digital



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

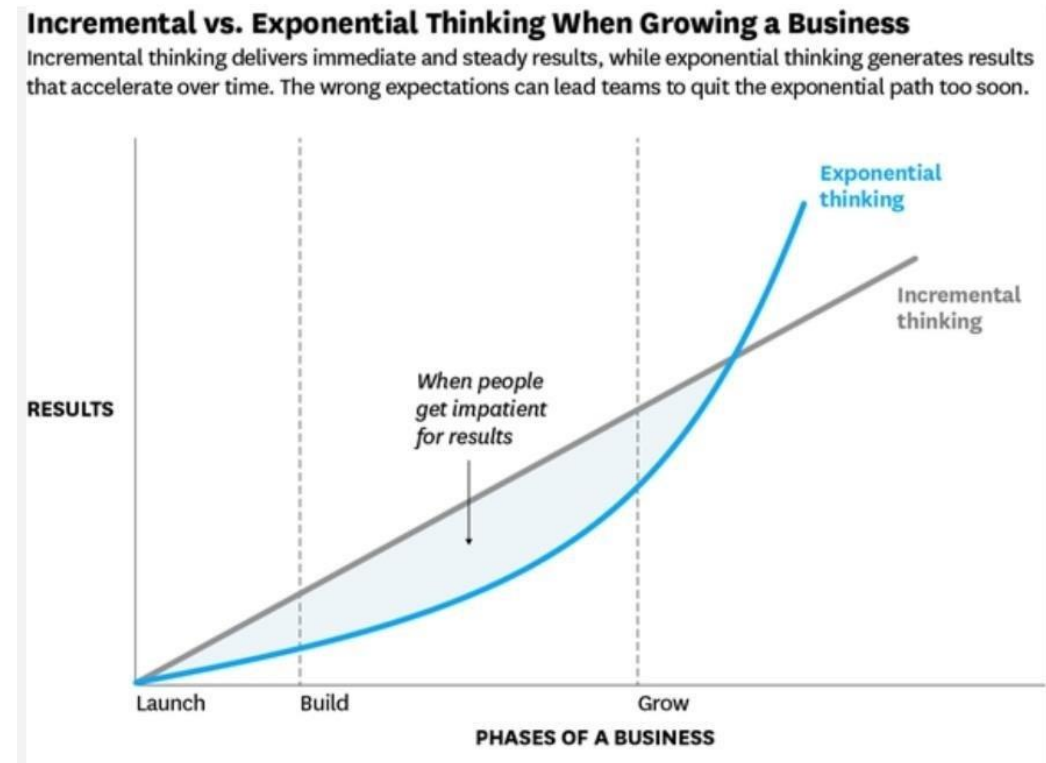
04.2 Transformación cultural

Construir una visión

Cuando se trata de implementar cambios, la reacción típica de las organizaciones es resistir el cambio, y huir de la disrupción.

Eso hace que transformar la cultura organizacional sea un paso esencial en el proceso de cambio.

Y que se haga absolutamente necesario pasar de una mentalidad lineal a una mentalidad exponencial implementando nuevas iniciativas de vanguardia con potencial para generar resultados masivos y convertirse en la principal fuente de desarrollo para la organización, preparándonos para un ciclo de mejora continua en el que seamos capaces de entregar mejoras, iteraciones y nueva funcionalidad de manera constante y fluida.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Construir una visión

Una buena transformación cultural en una empresa se refiere a un esfuerzo deliberado y estratégico para cambiar los valores, creencias, normas y comportamientos compartidos dentro de la organización.

Implica cambiar la cultura de la empresa para alinearla con nuevos objetivos, estrategias y formas de trabajar.

La transformación cultural es crucial para las organizaciones que experimentan cambios significativos, como la transformación digital.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

Nuestro mundo es un mundo de cambios. Estamos sujetos a las leyes del tiempo y el espacio, y la vida dicta que todos cambiemos, voluntaria o involuntariamente. Sin embargo, el cambio en las organizaciones suele encontrarse con resistencia, en especial en aquellas que han existido durante mucho tiempo. Implementar cambios puede ser intimidante, en particular debido a la larga lista de desafíos diarios que ya acompañan a cualquier proyecto empresarial.

Un gran liderazgo puede marcar la diferencia entre las empresas que prosperan y las que desaparecen. Los ejecutivos que pueden sortear los cambios sin problemas también se preparan para obtener los mayores beneficios.



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

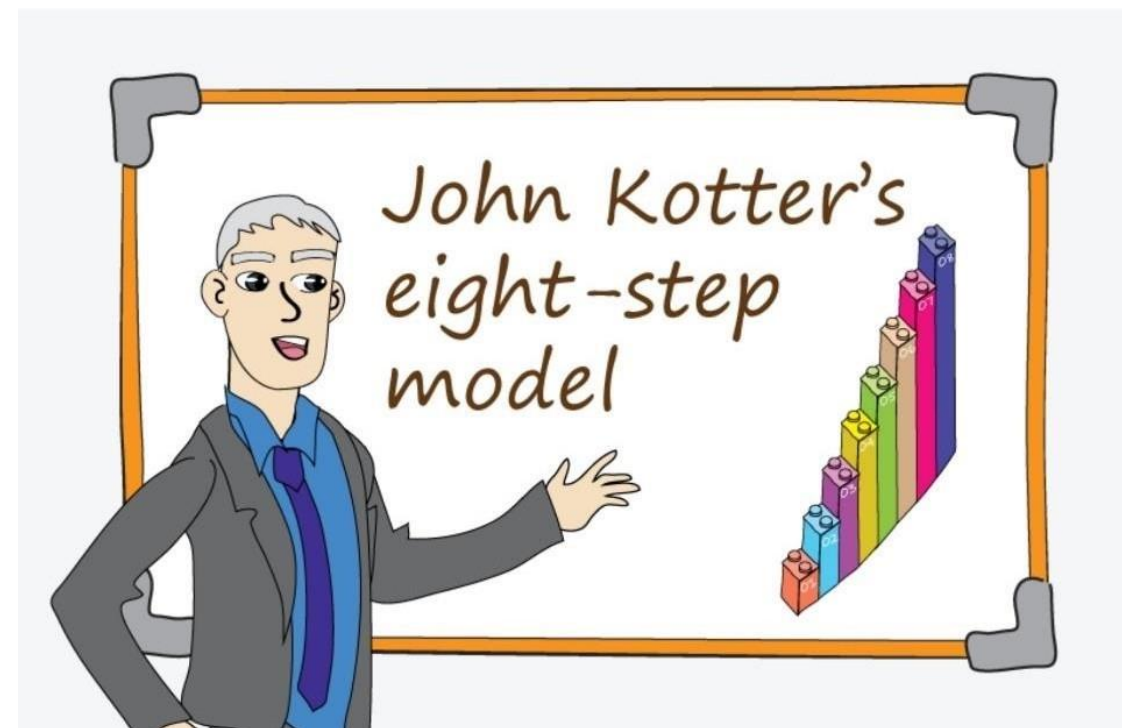
04.2 Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

Hay múltiples teorías, pero una de las más aceptadas continúa siendo la que formuló el profesor de liderazgo en la Harvard Business School, *John Kotter*, en su libro **Liderando el cambio (1995)**.

Kotter partía de la premisa de que para que el cambio sea exitoso, los directivos, gerentes y altos mandos tienen que desear que el cambio se produzca.

A partir de ahí, el autor estableció ocho pasos o fases que repasamos a continuación:



4. GESTIONANDO EL CAMBIO.

2. Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

CLAVES PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS

1. **Crear sentido de urgencia.**

Conseguir que el cambio se vea como una necesidad por todos y cada uno de los miembros de la compañía. Para ello, por ejemplo, se puede proponer el cambio como una oportunidad de negocio.

El dicho “Si no está roto, no lo arregles” parece dominar la cultura de muchas organizaciones. Por eso **todo cambio eficaz debe presentarse como la solución a un problema**. Tu empresa puede lograrlo si tú:

- a. Evalúas cualquier amenaza potencial que pueda surgir en un futuro cercano o lejano. Estas amenazas podrían implicar la evaluación de cambios en la tecnología, avances de tu competencia, cambios en la demanda del mercado, etc.
- b. Abordas la posible oportunidad que tu empresa podría capitalizar.
- c. Inicias un diálogo sincero en el que tengas la oportunidad de explicar tu visión de manera convincente, mientras brindas a las partes interesadas la oportunidad de expresar sus inquietudes y pensar abiertamente al respecto de tu propuesta.
- d. Buscas el apoyo de las partes interesadas, los clientes y los líderes influyentes del sector para reforzar tu postura.



4. GESTIONANDO EL CAMBIO.

2. Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

CLAVES PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS



2. **Formar una coalición.**

Identificar a diferentes líderes dentro de la empresa para establecer una alianza. El objetivo es **unir a personas que comparten una misma visión para involucrarlos en el proceso de cambio.** Para liderar la carga de un cambio empresarial importante, necesitarás contar con aliados y partes interesadas. **Tener a otros miembros visibles de la empresa unidos, apoyando tu visión, envía un mensaje poderoso y ayuda a propagar rápido el respaldo.**

Intenta con uno de estos métodos comprobados para hacerlo:

- Identifica a los líderes y las partes interesadas clave para el cambio en tu organización y solicita su apoyo para implementar tu visión.
- Crea una coalición que funcione de manera constante y pública como un equipo.
- Evalúa las áreas débiles de la coalición y compensa involucrando a muchos miembros de varios departamentos y niveles de la empresa. Tener diversidad en cuanto a distintos puestos y niveles ayudará a repartir la fortaleza de la visión en los diferentes puestos dentro de tu empresa.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación ***CLAVES PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS***

3. Crear una hoja de ruta.

Para reducir la resistencia dentro de la organización es fundamental **establecer un camino a seguir. Ese camino debe ser fácil de comunicar, de entender y de recordar.**

El proceso de cambio comenzó porque tenías una visión de cómo podían y debían hacerse las cosas de manera diferente. Hacer que esa visión sea clara y comprensible es fundamental para lograr el cambio que deseas.

Como parte de este proceso, también debes:

Identificar los valores fundamentales que deseas incorporar en tu cambio.

Elaborar una declaración de la misión,

Crear una estrategia lógica para implementar esa visión.

Asegurarte de que las partes interesadas y los miembros de tu coalición puedan comunicar esa visión de manera clara y concisa.

Ensayar la declaración de la misión y la visión diciéndolas con frecuencia.

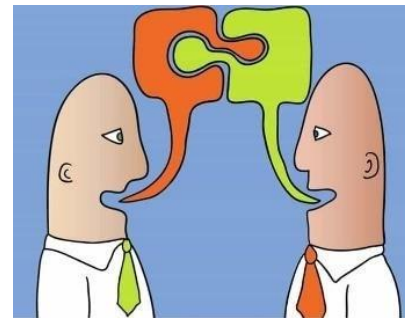


4. GESTIONANDO EL CAMBIO.

2. Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

CLAVES PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS



4. Comunicar de forma efectiva.

La hoja de ruta debe transmitirse de forma persistente. Para ello, es fundamental responder con honestidad a todas las dudas y temores que planteen los miembros de la organización. Comunicar la visión. Es probable que en tu organización haya muchos comunicados contra los que competirás. Por eso no basta con enviar tu visión por correo electrónico o compartirla con los miembros de tu organización. Para instituir el cambio de manera eficaz, debes repetirlo siempre que puedas, además de mostrar con el ejemplo el comportamiento que deseas ver.

Para ello, debes:

- Hablar a menudo de manera convincente y persuasiva sobre tu visión.
- Vincular tu visión con todo lo que es parte de tu empresa, desde las operaciones hasta la motivación, y a la vez relacionar todo con tu visión.
- Compartir los elementos visuales que elaboraste en el paso anterior para demostrar claramente las diferencias entre el estado actual y el estado en el futuro.
- Enfrentar las preocupaciones e inquietudes de las personas, pública y llanamente.

4. GESTIONANDO EL CAMBIO.

2. Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

CLAVES PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS

5. Eliminar los obstáculos.



Una vez la mayoría de los miembros estén convencidos de los beneficios del cambio, tocará hacerlo efectivo y **detectar los posibles obstáculos a nivel organizacional que vayan surgiendo. Se espera que haya resistencia al cambio.** Para impulsar tu visión, debes tomar la iniciativa para eliminar los obstáculos contra la adopción de tu nueva idea.

Para lograr esto, debes:

- Encontrar líderes del sector para reforzar el valor de tu cambio haciendo lo necesario.
- Evaluar la disposición en tu organización y asegurarte de que tu visión esté alineada con los diversos niveles de la organización, y viceversa.
- Identificar a quienes presentan más resistencia a tu cambio y trabajar para eliminar sus preocupaciones, o bien crear soluciones proactivas en torno a su resistencia.
- Premiar y reconocer a aquellos que apoyen e implementen los cambios en su fase inicial.

4. GESTIONANDO EL CAMBIO.

2. Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

CLAVES PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS



6. Asegurar triunfos a corto plazo.

El cambio puede ser un proceso largo y no exento de dificultades. Por ello, **la mejor manera de mantener la motivación es estableciendo metas a corto plazo que permitan observar avances.** El cambio se implementa no solo con una chispa, sino con energía constante. Generar impulso para tu visión es esencial para asegurar que se mantenga. **Las victorias a corto plazo son grandes motivadores para quienes están trabajando en tu nueva visión y una excelente manera de combatir a los detractores o críticos de tu visión.** Estas son algunas formas de hacerlo:

- Encuentra proyectos a corto plazo que no sean costosos y que no requieran la aprobación de ninguna persona que quizá se oponga.
- Selecciona cuidadosamente el proyecto o el objetivo correcto: no alcanzar un objetivo oportunamente puede socavar el valor de tu cambio propuesto.
- Recompensa a los miembros del equipo que son esenciales para cumplir con los objetivos.

4. GESTIONANDO EL CAMBIO.

2. Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

CLAVES PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS



7. Construir sobre el cambio.

La hoja de ruta no es monolítica, sino que puede ser revisada durante el proceso para que ni los pequeños triunfos sean vistos como el éxito final ni los pequeños fracasos generen frustración. Si bien son excelentes para comenzar el cambio, las victorias iniciales no son suficientes para sustentar el cambio. Las victorias rápidas pueden ser engañosas para ti o tus compañeros respecto a que el proceso del cambio ya se completó, pero **el verdadero cambio debe establecerse mediante la repetición y la expansión.** Para seguir adelante con el cambio, debes:

- Analizar qué salió bien y qué mal después de cada victoria.
- Establecer objetivos cada vez más ambiciosos que puedan generar un impulso exponencial tras el logro.
- Atraer a más partes interesadas influyentes o a agentes de cambio.

4. GESTIONANDO EL CAMBIO.

2. Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

CLAVES PARA ADAPTARSE A LOS CAMBIOS

8. Anclar el cambio a la empresa.

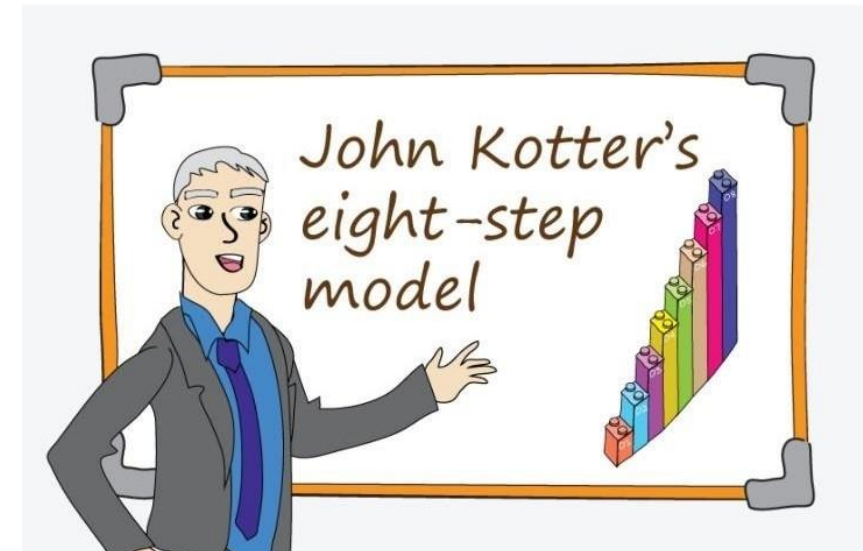
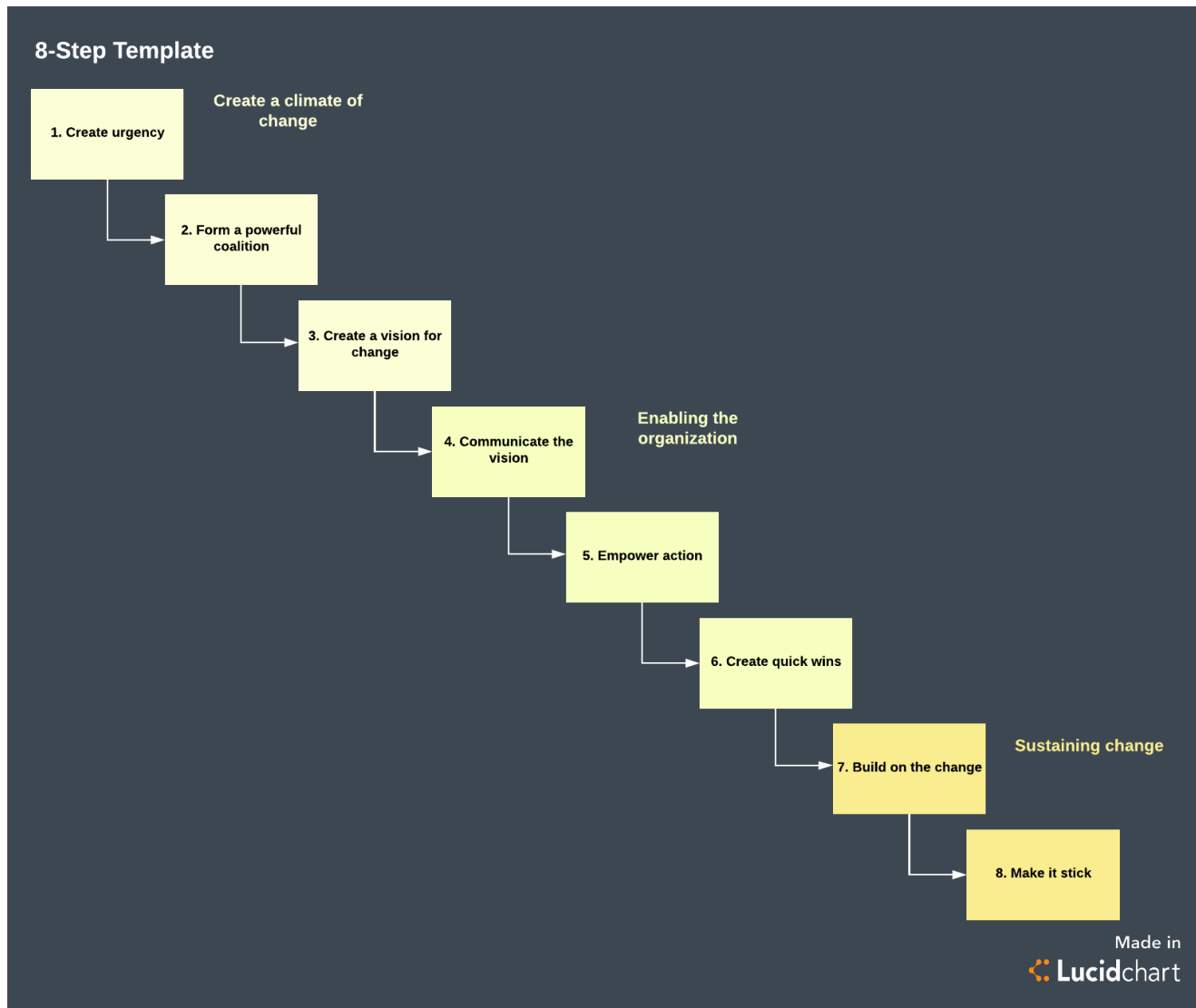


Una vez conquistado el cambio, llega el momento de consolidarlo y convertirlo en parte de la cultura de la empresa. De esta manera, los siguientes cambios serán vistos como una evolución.

Anclar los cambios en la cultura corporativa. El último paso de tu proceso de cambio es **asegurarte de que ya esté integrado en la cultura de tu empresa**. El tiempo, los cambios en el liderazgo y los cambios en el personal pueden desvanecer el impacto de tu cambio rápida y fácilmente. Para asegurar que tu cambio siga siendo parte de la cultura de la empresa:

- **Habla sobre el progreso** siempre que puedas. Comparte historias sobre el éxito de tu visión del cambio y repite las historias de otros.
- **Sigue reconociendo a los miembros clave** de la coalición y del cambio, creando oportunidades para honrar su contribución y su legado al cambio que tú imaginaste.
- **Inculca los valores fundamentales de tu cambio** en cada empleado y en tu **proceso de inducción**.
- **Obtén la aceptación temprana de todos los nuevos líderes** para mantener el legado de los que los precedieron en tu **plan de sucesión**.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.



"Nada es tan doloroso para la mente humana como un cambio importante y repentino." (Mary Wollstonecraft Shelley Frankenstein)

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

Desde hace algunos años la digitalización de las organizaciones y ahora la transformación digital vienen marcando tendencia, en el 2023 estás y otras innovaciones tecnológicas que soportan la transformación no serán una excepción, con tantos cambios y la necesidad de una adaptación más orgánica y que involucre de manera activa a las personas, la Gestión del Cambio seguirá siendo un aliado estratégico para continuar impulsado y brindando un soporte a la transformación.



4. GESTIONANDO EL CAMBIO.

2. Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

Como conseguir gestionar la Transformación con éxito. Tendencias 2023

- **Incluir el cambio en la cultura organizacional:** la incorporación de la transformación como parte de la cultura organizacional crea un entorno de trabajo más colaborativo y con visión de futuro
- **Los líderes se convierten en los gestores del cambio:** Líderes involucrados y apropiados del cambio, acompañando a sus equipos para lograr la adopción del cambio (**Top Down Approach**)
- **La Gestión del cambio debe iniciar antes del proyecto:** para alinear los actores clave desde el inicio y evitar detractores por no ser involucrados a tiempo
- **El enfoque de la gestión del cambio debe volverse más ágil:** para acompañar proyectos ágiles
- **El uso de herramientas digitales para gestionar el cambio:** uso de las plataformas para la adopción digital, permitiendo a los colaboradores mantenerse actualizados en los cambios organizacionales.
- **Gestión del cambio con employee experience:** planificar estrategias centradas en las personas a fin de mitigar el impacto y aumentar la adopción de manera efectiva y orgánica.
- **Gestión del cambio guiada por los datos:** tener indicadores para medir el cambio en la organización y la adaptabilidad de los colaboradores



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

Factores críticos de éxito en la gestión del cambio: los CSF son las áreas o actividades clave en las que se debe enfocar y ejecutar de manera efectiva para garantizar el éxito de las iniciativas de gestión del cambio. Algunos factores críticos de éxito en la gestión del cambio incluyen:

1. **Liderazgo y patrocinio:** fuerte apoyo de liderazgo y patrocinio activo durante todo el proceso de cambio.
2. **Comunicación clara:** comunicación efectiva para garantizar que todas las partes interesadas entiendan las razones del cambio, su impacto y su papel en el proceso.
3. **Compromiso de las partes interesadas:** Involucrar e involucrar a las partes interesadas clave, incluidos empleados, clientes y proveedores, para obtener su compromiso y apoyo.
4. **Capacitación y desarrollo de habilidades:** brindar capacitación y recursos para equipar a los empleados con las habilidades y los conocimientos necesarios para el cambio.
5. **Preparación para el cambio y adopción:** Evaluar y preparar a la organización y a las personas para el cambio, abordar cualquier resistencia y facilitar la adopción.
6. **Medición y evaluación del cambio:** establecer métricas y evaluar el progreso y la eficacia de las iniciativas de cambio.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Competencias del líder de la transformación

Establecimiento de los Indicadores clave de rendimiento (KPI) en la gestión del cambio

Los KPI son medidas cuantificables que ayudan a las organizaciones a evaluar su rendimiento y progreso hacia objetivos específicos. Si bien la elección de los KPI puede variar según el contexto, algunos KPI comunes en la gestión del cambio incluyen:

Satisfacción del cliente: medir los niveles de satisfacción del cliente antes y después del cambio para evaluar su impacto en la experiencia del cliente.

Compromiso de los empleados: medir el nivel de participación, compromiso y satisfacción de los empleados durante el proceso de cambio.

Tasa de adopción: seguimiento de la tasa a la que los empleados o usuarios adoptan e integran el cambio en sus procesos de trabajo.

Productividad y Eficiencia: Evaluar los cambios en los indicadores de productividad y eficiencia antes y después de la implementación del cambio.

Tiempo y costo: monitorear el tiempo y el costo involucrados en la implementación del cambio, comparándolo con estimaciones iniciales o puntos de referencia.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Confianza y Transparencia para crear valor

Pilares del Nuevo Modelo

1. La Transparencia

Si queremos tener posibilidades de culminar con éxito el cambio de modelo necesitamos un relato común – comunicado y conocido por toda la organización - que exprese una visión única del mismo. El modelo no puede ser “interpretable” una vez que ya se ha construido a medida de las necesidades concretas de la organización tras el obligado análisis realizado.

Un modelo en el que los objetivos son transparentes y están compartidos por toda la compañía, ofreciendo máxima visibilidad y accesibilidad al progreso y resultados.

Esto, que suena súper bonito, es **extremadamente complicado de conseguir**. Y si no, párate a pensar un momento en tu organización. ¿Quién – bien individualmente bien como equipo trabajando en un proyecto - comparte sus objetivos abiertamente con los demás, y está dispuesto a que los demás puedan comprobar su progreso y resultados?.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Confianza y Transparencia para crear valor

2. La Transversalidad

Si queremos que el nuevo modelo de gestión por proyectos funcione lo haremos a partir de equipos multidisciplinares empoderados y autónomos, pues solamente de esta manera seremos capaces de conseguir provocar la generación de Inteligencia Colectiva, entendiendo ésta, como defendía James Surowiecki, como *“una serie de comportamientos inteligentes que surgen gracias a las interacciones entre los miembros de un grupo”*.

Como decía el filósofo Pierre Levy, la inteligencia colectiva *“es una inteligencia repartida en todas partes, valorizada constantemente, coordinada en tiempo real, que conduce a una movilización efectiva de las competencias. El objetivo es el reconocimiento y el enriquecimiento mutuo de las personas”*

Es bastante limitante, y muy empobrecedor, que los diferentes proyectos de cualquier organización se trabajen “por los que saben de ello” sin la participación ni de usuarios finales ni de personas en la organización que puedan representar por sus condiciones a dichos usuarios finales o que vayan a añadir valor por la experiencia que puedan tener en aspectos muchas veces adyacentes cuando no totalmente transversales al proyecto o producto sobre el que se está trabajando.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Confianza y Transparencia para crear valor

3. La Metodología

Una metodología común a toda la compañía, **centrada y sujeta al Modelo de Ejecución de Proyectos en Ágil**, nacida de la necesidad de la ejecución en ágil y que cuenta con el apoyo, por convencimiento, de directivos y directores conscientes de la necesidad del cambio en el modelo de gestión por proyectos como vía de crecimiento y desarrollo de la organización.

Una metodología cuyos principios y valores tengan como principal característica **realizar entregas rápidas y continuas de producto funcionando**, dividiendo el proyecto en pequeñas partes que tienen que completarse y entregarse en plazos cortos, llamados ‘sprints’, en algunos casos según la herramienta que decidamos utilizar, “exo-sprints”.

De esta manera, **aseguramos la entrega temprana de valor al usuario, mejoramos la capacidad de medición del valor entregado y además si hay que realizar cualquier modificación, sólo haremos los cambios en la partes del proyecto implicadas y en muy poco tiempo.**

Una metodología que evite de una vez por todas que cuando una compañía quiera desarrollar un proyecto nuevo, se ponga en marcha un proceso lineal - en cascada o “waterfall” - que puede suponer que la organización tarde uno o dos años en entregar el producto o servicio, con un alto riesgo además de que la solución final no se adapte a la demanda del cliente, por el tiempo tardado básicamente.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Confianza y Transparencia para crear valor

4. El Gobierno

Un modelo de gobierno liderado y apoyado por el CEO y la alta dirección. Un modelo radicalmente diferente al que suele presidir el común de las organizaciones, y en el que las jerarquías se limitan a lo que opina sobre nuestras propuestas el usuario o cliente a quien las mismas van dirigidas, por lo que la validación sustituye a la autorización o aprobación en comités internos “del poder establecido”.

Un modelo **basado en principios claros de apoyo, continuidad y confianza** a los equipos a los que se les solicita la generación del máximo valor posible a los usuarios. Apalancado como decíamos en una nueva mentalidad en la que sólo la satisfacción del cliente o usuario aprueba o deniega los pasos dados y marca los pasos a dar.

Y es que el gobierno de la ejecución en ágil es súper simple. **Los equipos se autocontrolan** a través de un seguimiento periódico (semanal, bisemanal y mensual en las diferentes ceremonias previstas) de las tareas y del avance del proyecto, en función de los objetivos marcados. **Se acabó eso de reportar a la PMO** para que sus miembros a su vez reporten a los jefes.

Puestos a asumir una dictadura, asumamos la del cliente o usuario antes que la del Comité de Dirección



04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Optimización de la comunicación interna. Buenas prácticas

La comunicación efectiva es fundamental en la Transformación Digital. La transparencia y el diálogo abierto entre los miembros del equipo, las partes interesadas y los clientes fomentan la confianza, permiten una mejor toma de decisiones y aseguran que todos estén alineados con los objetivos y el progreso del proyecto.

Brindar capacitación, fomentar la comunicación abierta y abordar la resistencia al cambio son vitales para una transición sin problemas a las prácticas ágiles.

Es fundamental establecer un entorno que fomente la colaboración, la confianza y la comunicación abierta, una cultura en la que se aliente a los miembros del equipo a compartir ideas, desafiar suposiciones y colaborar para lograr el éxito del proyecto.

Si, como es habitual en estos días, los proyectos en los que trabaja la organización son complejos y por lo tanto requieren que sean expertos de una amplia variedad de campos los que trabajen juntos para lograrlos, necesitaremos zonas de comunicación interdepartamentales. Solo a través de un intercambio abierto sobre experiencias específicas de las diferentes funciones, sobre todo con los clientes, podrá el equipo tomar las decisiones correctas.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Optimización de la comunicación interna. Buenas prácticas

- Es muy recomendable **generar la visibilidad necesaria al nuevo modelo** y a los proyectos que son inicialmente desarrollados bajo dicho modelo, con especial atención a los primeros momentos de implantación de los mismos, en los que los niveles de resistencia dentro de la organización serán sin duda elevados. En este punto será vital la plena implicación de los responsables de comunicación interna de la compañía.
- **Transmitir de forma clara la necesidad de un cambio de cultura**, incidir en que éste viene como consecuencia de un cambio en la manera de hacer las cosas y el necesario ajuste organizacional que ello conlleva, apostando cada vez más por proyectos de innovación y transformación, es absolutamente necesario, pues favorece el cambio, y acelera la velocidad a la que éste se produce. Eso sí, como ya hemos dicho, **comunicando logros, no objetivos. Realidades, no promesas.** Se hace fundamental gestionar muy bien las expectativas. Comunicar apoyando “la revolución silenciosa”.
- **La comunicación** debe ser **directa**, sin escalas, entre responsables técnicos de proyectos de manera que evite solapamientos o interferencias entre proyectos.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Optimización de la comunicación interna. Buenas prácticas

La evolución deberá ser visible al resto de la organización de tal manera que se pueda utilizar la entrega en tiempo, primero, y los resultados obtenidos a partir de dicha entrega y sus iteraciones y mejoras, después, para romper paradigmas en la compañía y **generar la necesaria corriente positiva de opinión, que deberá afianzarse a partir de una adecuada estrategia de comunicación interna enfocada a la generación de contenidos que favorezcan el discurso y el crecimiento del proceso de Transformación Digital**

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Optimización de la comunicación interna. Buenas prácticas

Suele ser común entre quienes recorren un buen camino en la transformación el hecho de saber manejar bien la comunicación interna para que se vea que las cosas van en serio y para que todo lo que permite visualizar el cambio salga a la luz. Y el explicar bien la manera de enfocar un proceso de transformación digital al resto de la compañía e implicar a toda la organización explicando el porqué y remarcando el hecho de que hoy en día, el tiempo de respuesta ante las demandas de usuarios es crucial.

Cualquier esfuerzo por cambiar requiere de una activa comunicación de la visión y del porqué de las cosas. Un punto éste en el que el CEO debe decidir también no sólo qué decir sino también, y muy importante, cómo y hasta cuando decirlo.

04. GESTIONANDO EL CAMBIO.

04.2 Transformación cultural

Optimización de la comunicación interna. Buenas prácticas

Este apoyo en una eficiente comunicación interna suele implicar el **no comunicar una vez más un definitivo intento de súper mega cambio de manera de trabajar, sino adoptar una estrategia de revolución silenciosa** y permitir que la entrega continua de valor sea la tarjeta de presentación del proceso, con lo que debe de haber un plan estructurado que aborde la comunicación de los avances de los “proyectos bandera” en el que se implique también a colaboradores externos. Será aconsejable también **acompañar el modelo con contenidos para storytelling de personas y perfiles claves en la empresa y la historia de cambio en la organización. Ponerle caras al cambio además de la ya consabida del CEO.**

Un enfoque que ha funcionado en diferentes tipos de organización, - caso de Burberry en los inicios de la última década o ING desde que en 2014 Ralph Hamers lanzara “Think Forward, Act Now” -, **ha sido concebir el propio programa de transformación como un producto o marca en sí mismo. Y “campañearlo”,** esto es, diseñar una campaña de comunicación interna como si del lanzamiento de una nueva marca se tratara. Con mensajes nítidos y claros estructurados con la adecuada cadencia y lanzados a través de los canales adecuados con los formatos idóneos. Pensando en que es un programa que necesita adecuar a la medida los mensajes que recibirá cada audiencia, desde los becarios hasta los accionistas de la organización.

ENAE

International Business School



Financiado por la Unión Europea
NextGenerationEU



GOBIERNO DE ESPAÑA

MINISTERIO PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL Y DE LA FUNCIÓN PÚBLICA

SECRETARÍA DE ESTADO DE DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL



Plan de Recuperación, Transformación y Resiliencia



Escuela de organización Industrial

GENERACIÓN

EDE