

## Definiendo la Gestión del Cambio

La gestión de la transformación digital siempre ha sido una parte importante de las empresas. En la era digital, se ha vuelto aún más importante.

Este reto puede superarse con una estrategia sólida de transformación digital y gestión del cambio.

La gestión del cambio y la transformación digital se presentan a menudo como si fueran la misma cosa. No es así, pero están estrechamente vinculadas y la transformación digital suele requerir de la gestión del cambio.

Un artículo de Victor Reyna Vargas, Consultor Senior de Innovación y Transformación en advisio GmbH

## Tabla de Contenidos

1.	Definición de la Gestión del Cambio.....	2
2.	Acerca de la Gestión del Cambio.....	3
3.	Cambio vs. Gestión del Cambio .....	4
4.	Gestión del Cambio y Transformación Digital.....	7
5.	Niveles de la Gestión del Cambio.....	7
6.	Valor de la Gestión del Cambio en la Transformación Digital.....	10
7.	Modelos para la Gestión del Cambio .....	11
8.	Buenas Prácticas para la Gestión del Cambio.....	13
9.	Conclusión.....	16

### 1. Definición de la Gestión del Cambio

La gestión del cambio (GC) es la identificación de los cambios necesarios en una empresa y su aplicación controlada.  
Es la gestión del cambio y su desarrollo en una empresa u organización.

Gestionar la transformación digital es cada vez más importante en la era digital. Las empresas están sometidas a la presión de adaptarse continuamente a las tecnologías innovadoras, las oportunidades del mercado y las preferencias de los consumidores.

Esto puede suponer un reto, pero se puede superar con una sólida estrategia de transformación digital y gestión del cambio.

A menudo se piensa que la gestión del cambio y la transformación digital son la misma cosa. Sin embargo, no es así, sino que están estrechamente relacionadas y la transformación digital a menudo requiere la gestión del cambio.

A la hora de desarrollar una estrategia para la gestión del cambio, hay que considerar preguntas importantes. En primer lugar, la pregunta de los objetivos y, a continuación, también la pregunta de cómo es el éxito, es decir, cómo puede medirse.

Una vez que tengas una visión clara, puedes desarrollar un plan para hacerla realidad.

## **2. Acerca de la Gestión del Cambio**

En muchas organizaciones, la gestión del cambio suele consistir simplemente en un plan de comunicación en el que los ejecutivos y los responsables de las iniciativas comunican a la organización que se avecina un cambio (normalmente a corto plazo). Sin embargo, la gestión del cambio es mucho más que simplemente comunicar lo que va a cambiar. Ha evolucionado y madurado como disciplina a lo largo del último cuarto de siglo.

La gestión del cambio es la aplicación de un proceso estructurado y, para gestionar el aspecto humano del cambio, un conjunto de herramientas para lograr el resultado deseado.

La gestión del cambio también es:

- Un proceso utilizado para gestionar cambios en sistemas, procesos y organizaciones.
- Una competencia de liderazgo para facilitar el cambio dentro de una organización.
- Una capacidad estratégica diseñada para aumentar la capacidad de cambio y la capacidad de respuesta.

La experiencia de los procesos de cambio ha demostrado que el cambio sólo puede tener éxito si preparamos, equipamos y apoyamos a las personas que van a aplicarlo para que puedan aceptarlo con éxito. Sin su aceptación, el cambio no tendrá éxito y no conseguiremos los resultados deseados.

Las empresas necesitan apoyar a sus empleados en la transición del estado actual al estado futuro. Deben comprender lo que hace falta para que todos acepten el cambio.

De este modo, las empresas pueden aumentar significativamente la probabilidad de que el cambio se realice con éxito y de que la inversión en el cambio resulte rentable.

### **3. Cambio vs. Gestión del Cambio**

Hay diferencias significativas e importantes entre cambio y gestión del cambio. Una distinción clara puede dar a la gente claridad sobre lo que se necesita para hacer avanzar una iniciativa de cambio.

Cuanto mejor definamos y abordemos el cambio y la gestión del cambio por separado, mejor podremos, como expertos en gestión del cambio, proporcionar un marco claro y una dirección y un objetivo comunes.

Mientras que el cambio consiste en alcanzar un estado futuro, la gestión del cambio consiste en apoyar a los empleados en sus transiciones individuales del estado actual al estado futuro.

Veamos más de cerca las diferencias entre cambio y gestión del cambio.

#### **Cambio**

El cambio consiste en pasar de un estado actual (cómo son las cosas hoy) a un estado de transición y a un estado futuro (cómo serán las cosas en el futuro). Este concepto de los tres estados del cambio es ampliamente

utilizado en la literatura sobre gestión del cambio y otras disciplinas de mejora.

El cambio está ocurriendo a nuestro alrededor: en casa, en la comunidad y en el trabajo. El cambio puede estar motivado interna o externamente. Puede ser una desviación drástica de lo que conocemos, o puede ser mejor. El cambio puede ser esperado o inesperado.

Normalmente, cuando hablamos de cambio, adoptamos una perspectiva organizativa:

- Pasar de procesos ad hoc a procesos documentados y gestionados.
- Pasar de numerosos sistemas heredados a un sistema integrado.
- Fusión de dos organizaciones.
- Introducción de un nuevo producto o servicio en el mercado.
- Introducción de nuevos equipos en los procesos de fabricación.
- Pasar de un modelo generalista a uno especializado.

Cada uno de estos ejemplos tiene un estado actual claro y un estado objetivo claro.

Cuando tomamos una iniciativa en la organización, estructuramos el esfuerzo para diseñar el estado futuro y desarrollar una solución para el estado de transición.

Sin embargo, cada cambio organizativo tiene un impacto individual en docenas, cientos o miles de empleados que tendrán que hacer su trabajo de forma diferente cuando se introduzca la solución.

Aquí es donde entra en juego la GC.

### **Gestión del Cambio**

La gestión del cambio consiste en apoyar a las personas en sus cambios individuales.

La gestión del cambio es necesaria porque el cambio organizativo – la transición de un estado organizativo actual a otro futuro – afecta en última

instancia a la forma en que (probablemente muchas) personas hacen su trabajo. Por ejemplo:

- Alguien ejecuta los procesos recién documentados y gestionados.
- Alguien accede a la nueva base de datos integrada.
- Los empleados de la nueva organización fusionada deben trabajar de forma diferente.
- El nuevo producto afecta al modo en que alguien realiza su trabajo.

Mientras que el cambio consiste en alcanzar un estado futuro, la gestión del cambio va más allá al apoyar, equipar y capacitar a los empleados afectados por el cambio para pasar del estado actual al estado futuro.

Algunos empleados se apresurarán a aceptar el cambio. Otros dudarán. Algunos estarán contentos con el cambio; otros los rechazarán. Algunos empleados cambiarán rápidamente, otros tardarán algún tiempo, y hay un grupo que no aceptará el cambio en absoluto.

La gestión del cambio proporciona el proceso, las herramientas y los principios para apoyar las transiciones hacia el estado futuro de la organización.

La relación entre “cambio” y “gestión del cambio” puede caracterizarse del siguiente modo.

*Los cambios en nuestra organización crean nuevos estados futuros para nuestra empresa. Para lograrlo, cada empleado debe hacer su trabajo de forma diferente. Alcanzar el estado futuro deseado de la organización depende de que los individuos alcancen su estado futuro personal. La gestión del cambio es el enfoque estructurado y deliberado que permite a los empleados adoptar los cambios que exigen las iniciativas.*

Si los resultados de una iniciativa dependen de que los empleados acepten el cambio y hagan su trabajo de forma diferente, la gestión del cambio es esencial para lograr esos resultados.

#### **4. Gestión del Cambio y Transformación Digital**

La gestión del cambio y la transformación digital no son lo mismo, pero a menudo son mutuamente dependientes para implementar con éxito la transformación digital de una empresa.

En una empresa moderna, el cambio o la transformación no pueden tener lugar sin el uso de datos y tecnologías digitales. En una transformación digital, las tecnologías y herramientas digitales se utilizan para cambiar el modelo de negocio.

La GC apoya el proceso de transformación digital a través de su enfoque sistémico para planificar, ejecutar e implementar los cambios necesarios en todas las organizaciones.

La idea detrás de la GC es anticiparse a los problemas, mitigar los errores, gestionar la resistencia, medir el impacto y coordinar la adopción para garantizar una transición sin problemas para todos los usuarios con el fin de minimizar el impacto negativo de la transformación digital.

La transformación digital implica el uso de tecnologías digitales en todas las áreas de la empresa, lo que conlleva cambios fundamentales en la forma de gestionar la empresa y de ofrecer valor a los clientes. Como tal, la transformación digital tiene un impacto más profundo y amplio en las personas asociadas a los cambios, no solo en términos de trabajo con los nuevos sistemas y procesos.

Cuando las empresas se embarcan en iniciativas de transformación digital, suelen recurrir a expertos en gestión del cambio organizacional para que les presten apoyo. La gestión del cambio organizacional puede ayudar a gestionar el aspecto humano de los riesgos asociados a los cambios propuestos.

#### **5. Niveles de la Gestión del Cambio**

La gestión del cambio tiene lugar a nivel individual y organizativo.

## **Gestión del Cambio Individual**

La GC individual consiste en gestionar el cambio de persona a persona. El cambio organizativo sólo puede tener lugar si los individuos cambian.

Hay cinco elementos o resultados que sirven como bloques sucesivos de construcción del cambio individual.

El **modelo ADKAR de Prosci's** (Professional Science) define los cinco resultados que una persona debe alcanzar para que un cambio tenga éxito.

- **Awareness (Conciencia)** – de la necesidad de cambio.
- **Desire (Deseo)** – de participar y apoyar el cambio.
- **Knowledge (Conocimiento)** – de cómo participar.
- **Ability (Capacidad)** – para poner en práctica las habilidades y comportamientos deseados.
- **Reinforcement (Refuerzo)** – para mantener el cambio.

Este modelo se utilizar para guiar a las personas a través de un cambio concreto y eliminar los obstáculos o barreras que surgen en el camino. Asegurándose de que se dan los cinco elementos, el individuo puede adoptar y utilizar el cambio.

## **Gestión del Cambio Organizacional**

Aunque todo cambio se produce de persona a persona, las organizaciones gestionan estas transiciones individuales de forma colectiva. La GC organizacional consiste en el diseño y la puesta en práctica de actividades de cambio que permitan a los individuos y grupos afectados aceptar el cambio y beneficiarse de él.

El proceso de GC organizacional es el vínculo crucial entre el cambio individual y el cambio organizativo.

El **proceso de tres fases de Prosci** es un enfoque estructurado y repetible que permite a las personas implicadas en el cambio tener éxito y agregar valor a la organización:

- Fase 1 - **Preparar el enfoque**. Apoya a los equipos de cambio y de iniciativa en el desarrollo de su estrategia de gestión del cambio, y con el fin en mente.
- Fase 2 - **Gestionar el cambio**. Da vida a la Estrategia de Gestión del Cambio.
- Fase 3 - **Mantener los resultados**. Establece el enfoque para garantizar que se adopta el cambio y que la organización se compromete a hacer lo necesario para mantenerlo.

Cada fase comprende una serie de preguntas sencillas a las que hay que responder para un cambio específico y un resultado que documenta la finalización de la fase.

### **Gestión del Cambio Empresarial**

La GC empresarial es la introducción estructurada y específica de la gestión del cambio en toda la empresa.

El despliegue va más allá de la aplicación de una gestión eficaz del cambio organizativo a todas las iniciativas de cambio.

La gestión del cambio empresarial está integrada en la estructura de la organización:

- La organización aplica sistemáticamente la gestión del cambio a las iniciativas.
- La organización integra la gestión del cambio en funciones, estructuras, procesos, iniciativas y competencias de liderazgo.
- Los líderes y gestores cuentan con la formación y las habilidades necesarias para guiar a sus equipos a través del cambio.
- Los empleados saben qué pedir para tener éxito durante el cambio.

Al institucionalizar las prácticas, procesos, habilidades y competencias de gestión del cambio en toda la organización, la aplicación de la gestión del cambio se convierte en la norma y forma parte de los valores y el ADN de la empresa.

Cuando la gestión del cambio empresarial se hace bien en la empresa, la capacidad de anticipar y aplicar eficazmente el cambio se convierte en una competencia básica y una fuente de ventaja estratégica.

## **6. Valor de la Gestión del Cambio en la Transformación Digital**

Aunque los objetivos y estrategias específicos de la gestión del cambio pueden variar de una organización a otra, cualquier GC eficaz para los planes de transformación digital tiene cuatro objetivos principales.

### **1. Mejorar el ROI de la plantilla**

Todos los cambios, especialmente los asociados a la transformación digital deben implementarse con el objetivo de mejorar la eficiencia y la productividad de tus empleados.

Ya se trate de la tecnología para comunicarse mejor entre departamentos o de las herramientas para llevar a cabo un trabajo de diseño cualificado con eficacia, todos los cambios deben ayudar a tus empleados a hacer su trabajo mejor y más rápido.

### **2. Crear una ventaja competitiva**

Las organizaciones evolucionan y cambian para ser mejores en lo que hacen y, al estructurar el proceso de cambio, la gestión del cambio puede ayudar a las organizaciones a detectar oportunidades para reducir costos, especializarse, innovar o mejorar la calidad de su servicio.

### **3. Asegurar que el personal se siente apreciado y animado**

La aceptación de los empleados es esencial para que cualquier iniciativa de cambio tenga éxito, pero el cambio puede intimidar, sobre todo cuando los usuarios han hecho las cosas de una determinada manera durante mucho tiempo.

La gestión del cambio ayuda a que los empleados se sientan reconocidos y respaldados, lo que les capacita para apoyar las iniciativas de cambio.

#### **4. Entender y atender mejor a los clientes**

Al anticiparse a las necesidades y deseos de los clientes, las empresas pueden adelantarse a los acontecimientos y posicionarse para ofrecer los mejores productos y servicios posibles.

Cuando se utiliza con eficacia, la gestión del cambio puede ser una poderosa herramienta para garantizar el éxito de la organización.

### **7. Modelos para la Gestión del Cambio**

Los viejos hábitos son difíciles de romper, somos reacios a cambiar nuestras costumbres, sobre todo cuando el deseo de cambio nos viene impuesto.

Por eso existen técnicas formales de GC. Facilitan una introducción suave y sin problemas de nuevas prácticas, hacen frente a la resistencia y minimizan las turbulencias durante la fase de cambio.

Sin embargo, como el cambio adopta distintas formas (y se manifiesta en respuesta a distintos factores de estrés), existen varias herramientas de gestión del cambio que los líderes pueden utilizar.

#### **7.1 Teoría de la Gestión del Cambio de Kotter**

El Dr. John Kotter, autor y profesor de Liderazgo en Harvard Business School, desarrolló un marco de 8 pasos para liderar el cambio:

- Establecer un sentido de urgencia
- Crear coaliciones
- Desarrollar una visión y una estrategia
- Comunicar la visión de cambio
- Empoderar a los trabajadores
- Generar objetivos a corto plazo
- Consolidar tus triunfos e incentiva más cambios
- Afianzar el cambio en la cultura de tu organización

Cada uno de los pasos propuestos para la gestión del cambio tiene como objetivo movilizar a las personas en torno al propósito del cambio, conseguir una aceptación unificada y garantizar una acción rápida.

## 7.2 Marco 7-S de McKinsey

Este modelo de gestión del cambio identifica 7 áreas estratégicas en las que deben centrarse las organizaciones para transformarse de forma sostenible.

Entre ellas se incluyen:

- **Strategy (Estrategia)** – una hoja de ruta paso a paso para ejecutar los cambios propuestos.
- **Structure (Estructura)** – la estructura actual y el estado futuro deseado de la organización.
- **Systems (Sistemas)** – nuevos sistemas que serán necesarios para apoyar las nuevas operaciones.
- **Shared values (Valores compartidos)** – valores básicos y principios fundamentales a los que se adhiere la empresa.
- **Style (Estilo)** – enfoque con el que se adopta el cambio.
- **Staff (Personal)** – composición actual de la plantilla y nuevas funciones que se demandarán.
- **Skills (Habilidades)** – competencias que posee la plantilla actual.

## 7.3 Modelo ADKAR

ADKAR es el acrónimo de Awareness (Concienciación), Desire (Deseo), Knowledge (Conocimiento), Ability (Capacidad) y Reinforcement (Refuerzo); los cinco componentes principales de una gestión eficaz del cambio, según Jeff Hiatt.

Este modelo proporciona un marco magnífico para formalizar el alcance del cambio e identificar formas de apoyar a los empleados durante la transición.

## 7.4 Modelo de Gestión del Cambio de Lewin

Este modelo se centra en ayudar a los líderes a seguir etapas en tres fases:

- **Descongelar** – fase de preparación, destinada a “activar” a los empleados para que sean más receptivos a los cambios impuestos.
- **Cambiar** – fase activa en la que se introducen los cambios.
- **Congelación** – fase final, en la que todos los empleados han adoptado el cambio y pueden volver a un estado más “pasivo” de actividad cotidiana.

## 8. Buenas Prácticas para la Gestión del Cambio

El cambio y el desarrollo organizativos son procesos que constan de varios pasos y requieren una fuerte implicación de los empleados y las partes interesadas. Para tener éxito en la gestión del cambio, los líderes deben centrarse en las 4 acciones siguientes.

### 8.1 Planificación del Cambio

Como su nombre indica, en esta fase los líderes analizan el estado actual de las cosas, afinan su visión, definen los objetivos futuros, analizan los riesgos y ponen en marcha los planes de cambio.

Para tener éxito en la posterior implantación, los líderes necesitan:

- Crear una hoja de ruta detallada del cambio
- Fijar objetivos medibles y realistas
- Identificar la medida de éxito
- Analizar y abordar los posibles riesgos
- Crear un calendario preliminar de ejecución
- Establecer hitos y puntos de control

Buenas prácticas:

- Honestidad y transparencia. Prepárate para mantener conversaciones con otros líderes, interesados y empleados sobre la situación actual y las necesidades subyacentes de cambio.

- Conversaciones periódicas con los empleados. Para garantizar la aceptación, comunícate pronto y con frecuencia con tu personal en relación con tus planes, objetivos y posible alcance del cambio.
- Busca la opinión de tus equipos. Consigue el apoyo de las bases manteniendo conversaciones con el personal a distintos niveles. Llevar las conversaciones de planificación fuera de la sala de juntas puede ayudarte a obtener perspectivas más frescas y, una vez más, asegurar una aceptación más rápida.

## **8.2 Liderazgo del Cambio**

En la mayoría de las organizaciones, el cambio se produce de arriba abajo. Sin embargo, las directrices que se dan desde arriba pueden ser bastante inquietantes para las personas de los niveles inferiores y crear tensiones innecesarias o, peor aún, una resistencia frontal.

Para evitar este tipo de situaciones, asegúrate de que escuchas a las personas de todos los niveles y obtén su apoyo.

Un liderazgo del cambio sobresaliente implica la capacidad de comunicarse adecuadamente con los demás: motivar, comprometer, influir y tranquilizar a la gente sobre el impacto positivo de los cambios que se avecinan.

Buenas prácticas:

- Atiende y resuelve las preocupaciones en una fase temprana. Es comprensible que algunos empleados se resistan al cambio o se sientan amenazados por él. Habla con ellos. Tranquilízalos y proporciónales información adicional sobre el impacto del cambio.
- Comunica actualizaciones de estado con regularidad. Para facilitar una adopción y alineación más rápidas, facilita mucha información: actualiza las prácticas de tu organización, proporciona actualizaciones de estado, programa formación si es necesario.
- Asume una posición de líder servidor. Los líderes servidores asumen una posición de apoyo y actúan como "facilitadores". Empoderan, apoyan y enfatizan con su gente y la reúnen en torno a la causa compartida.

### 8.3 Gestión del Cambio

La fase de gestión del cambio consiste en supervisar cómo las personas, los procesos, los sistemas y otras partes móviles contribuyen al objetivo final del cambio.

Esta fase requerirá las acciones más específicas, ya que los líderes tendrán que supervisar constantemente los progresos y reaccionar rápidamente ante las más mínimas desviaciones en el calendario de gestión del cambio.

En este punto, debes centrarte en garantizar que:

- Los cambios se apliquen de forma sostenible, de acuerdo con los planes
- Los riesgos se identifiquen pronto y se mitiguen
- La comunicación sea frecuente

Buenas prácticas:

- Fomenta el intercambio de conocimientos. Pide a los *early adopters* que faciliten a los demás el salto a las nuevas prácticas. Crea y apoya oportunidades de aprendizaje entre iguales y elimina los cuellos de botella en los flujos de información cuando surjan.
- Ofrece formación. Algunas personas necesitarán formación para prosperar en el nuevo entorno. Planifica iniciativas formales de formación.
- Reconoce y recompensa. Haz que los comportamientos positivos se mantengan reconociendo a los pioneros del cambio. En las primeras fases, la motivación externa puede ser crucial para ayudar a desarrollar la motivación intrínseca más adelante.

### 8.4 Mantenimiento del Cambio

El mantenimiento del cambio es la etapa final de las transformaciones.

En este punto, tu principal objetivo es asegurarte de que el cambio se ha implantado con éxito y de que todas las iniciativas de la hoja de ruta han finalizado.

Concéntrate en reforzar los comportamientos positivos, abordar las ineficiencias restantes y facilitar que las personas alcancen una meseta de productividad dentro del nuevo entorno.

La conclusión de este cambio se produce cuando el cambio propuesto se transfiere e integra plenamente en tu organización.

Buenas prácticas:

- Programa una revisión posterior a la acción. Para reflexionar mejor sobre todo el proceso de gestión del cambio y sus aciertos y errores, programa reuniones de seguimiento con tu equipo.
- Crea planes de evaluación. Para supervisar y evaluar mejor el estado del cambio, establece hitos adicionales – sesiones de evaluación breves, celebradas cada 3 o 6 meses, durante el primer año – en los que tu equipo analiza las métricas de éxito establecidas y aporta ideas para reforzar el cambio.

## **9. Conclusión**

Toda organización, en algún momento, experimentará una transición o cambio. Todos los cambios se producen una persona a la vez, ya sea a nivel individual, a nivel de iniciativa o como una competencia de cambio empresarial.

Entender qué es la gestión del cambio te da una idea de la disciplina, pero hay mucho más que saber sobre el lado humano del cambio.

Ya sea provocado por las condiciones externas del mercado o por ineficiencias en los procesos internos, el alcance de los cambios puede tener un gran impacto en la viabilidad de la organización.

Para entender realmente por qué la gestión del cambio es tan importante, te animamos a seguir explorando y aprendiendo. Hoy en día, el cambio es complejo, global y está siempre presente, y la gestión del cambio te ayuda, a ti y a tu organización, a aprovecharlo al máximo.

### **Acerca de advisio**

El equipo de advisio GmbH está formado por empleados competentes con muchos años de experiencia en el entorno de innovación y transformación del negocio, gestión organizacional de proyectos y gobierno de información y tecnología.

El uso de marcos y prácticas para innovar y transformar las organizaciones es una de nuestras principales competencias. Nuestros especialistas llevan a cabo, previa solicitud, servicios de asesoría, consultoría y capacitación en transformación del negocio, experiencia del cliente, innovación del negocio, gestión de productos, gestión del valor y gestión del cambio. Junto con su conocimiento y experiencia, advisio acompaña a sus clientes en su viaje de innovación y transformación para la era digital.

Si no estás seguro de cómo iniciar el proceso de innovación y transformación en tu organización, advisio te ayudará a determinarlo. No dudes en concertar una cita de consulta sin compromiso.

### **Acerca del Autor**

Victor Reyna Vargas es Ingeniero de Sistemas con experiencia profesional ayudando a diversas organizaciones en innovación y transformación digital y en gobierno de información y tecnología.

Actualmente es Consultor Senior de Innovación y Transformación en advisio