

Quint

Guía de Gestión del Cambio

La clave para conseguir resultados de éxito



Introducción



La guía proporciona ayuda práctica a los ejecutivos, gerentes y agentes del cambio que tienen a su cargo la responsabilidad de hacer realidad el cambio a través de programas y proyectos.

En esta guía conocerás las bases, la metodología y casos de uso de manera teórica y práctica sobre la gestión del cambio como un ingrediente esencial para conseguir resultados de éxito.

¿Por qué la Gestión del Cambio?

Todo cambio está impulsado por un detonante, un suceso que impulsa a una compañía a realizar un cambio en sus objetivos estratégicos.

Bien sea por efectos externos a la compañía como una situación económica difícil o nuevas oportunidades de mercado, o internos como reorganizaciones empresariales, o la dificultad para retener el talento son algunos de los factores que fuerzan la necesidad de adaptarse a una realidad de manera rápida y eficiente.

Es esencial gestionar adecuadamente el cambio y aprovecharlo para propiciar un impulso en la organización que les permita mejorar sus ratios empresariales y desarrollar habilidades para anticiparse a futuros cambios.

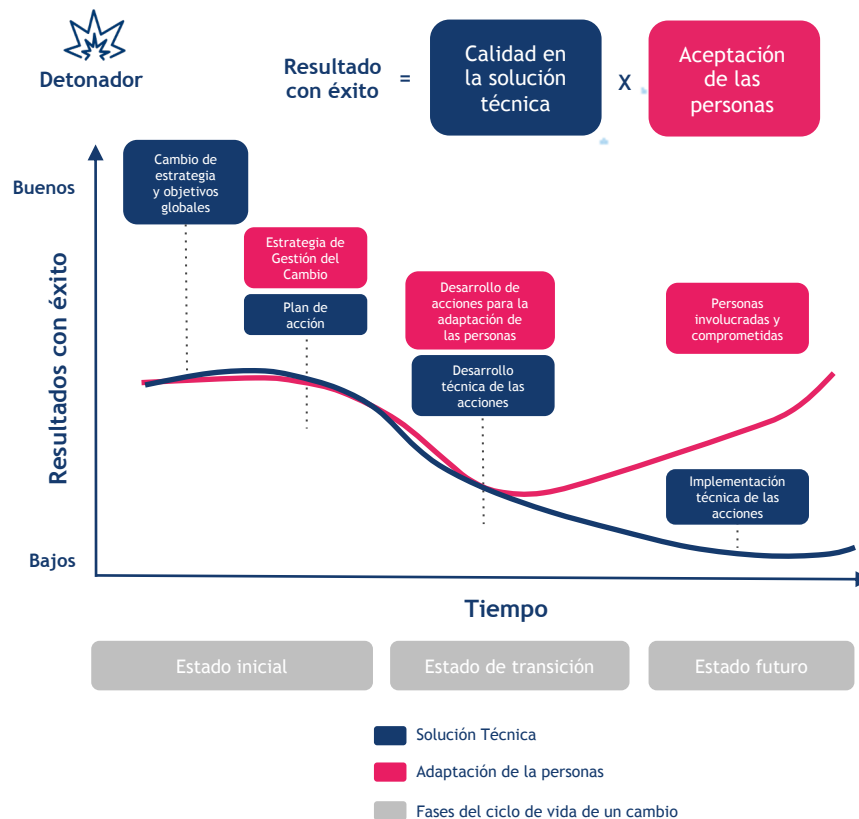


¿Por qué los cambios no funcionan?

Contar con una Gestión de Cambio en el estado de transición hacia la consecución de estos resultado con éxito es clave.

La Gestión del Cambio es el proceso, herramientas y técnicas para gestionar la transición hacia una nueva realidad, intentando que las personas involucradas sean capaces y deseen trabajar en el nuevo contexto definido y se consigan los resultados esperados.

No basta una solución técnica adecuada, la clave está en la aceptación de las personas para conseguir resultados con éxito.

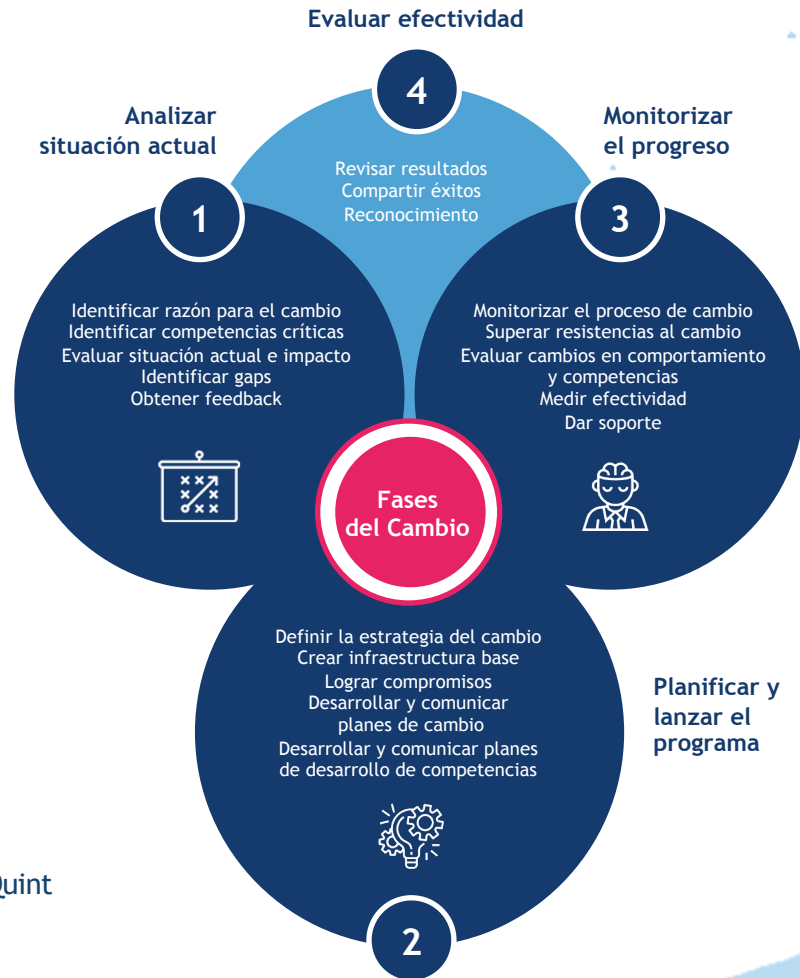


Cómo realizar la Gestión del Cambio con Éxito

Es importante definir una estrategia con foco en el ciclo de vida del cambio que experimentan las personas para no perderlas en el camino.

Al entender la razón del cambio y sentirse escuchados y acompañados conseguiremos que cada persona lo acepte y de manera común conseguir los resultados esperados.

Es importante medir como la estrategia implementada impacta en la estrategia de la compañía mediante un cuadro de mandos con KPIs agregados, que nos permita medir la efectividad de la gestión. En las próximas páginas te explicamos cómo llevar a cabo el proceso de gestión del cambio paso a paso.



Modelo de Gestión del Cambio de Quint

1. Analizar la situación

Objetivos



Evaluar el impacto del cambio

Se identifica que la razón del cambio está alineada con el plan estratégico de la compañía. Con la herramienta “mapa de ecosistema” se evalúa el impacto del cambio en la organización / departamento / individuo y se identifican problemas clave.



Identificar principales brechas de la situación actual y la deseada

Se define el *As Is* y *To Be* de la solución adoptada. Identificación de las principales brechas.



Entrevistar al colectivo afectado y recopilar información

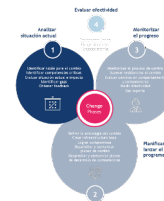
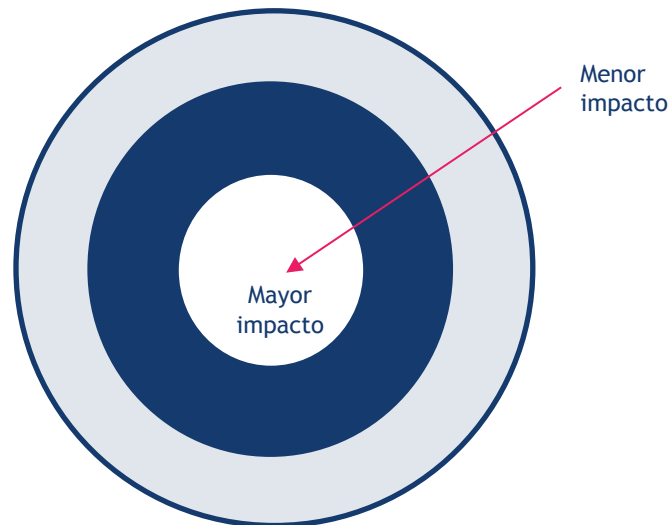
A través de la herramienta “mapa de stakeholders” para clasificarlos en base a la capacidad de influencia, decisión en el proyecto y la adhesión al cambio (pueden ser sabotadores, resistentes, inestables, soporte o vendedores).

Mapa de contexto

Herramienta para identificar, analizar y entender mejor las relaciones e intercambios entre diferentes actores. Los stakeholders se colocan sobre la plantilla de manera que los más impactados se sitúen en el centro y a medida que se alejan del mismo lo de menor impacto.

Objetivos:

- Visión clara de la amplitud del reto
- Entendimiento de la complejidad del problema
- Descubrir oportunidades para comprender e idear mejor
- Idear sobre la posibilidad de involucrar nuevos actores



2. Planificar y lanzar el programa

Objetivos



Definir la estrategia del cambio

Con los datos obtenidos en la fase anterior, se define la estrategia, los resultados tangibles y las métricas para evaluar en qué grado se obtienen los resultados marcados.



Preparar la organización para el cambio

Se establecen las primeras acciones de preparación de espacios, tecnología y personas. Se define un equipo multidisciplinar compuesto por un equipo central (para la toma de decisiones), un equipo de trabajo y un equipo de agentes del cambio.



Crear conciencia y obtener aceptación

Primeras acciones para aumentar la conciencia sobre los beneficios del cambio entre los grupos afectados, mediante: Correos electrónicos, Memorándums, Tablones de anuncios, Intranet, Reuniones...

Definir la estrategia

Herramienta para definir las líneas estratégicas, los objetivos e identificar los resultados esperados y sus métricas.

	Líneas estratégicas	Línea 1	Línea 2	Línea 3
Objetivos				
Objetivo 1				
Objetivo 2				
Objetivo 3				

2. Planificar y lanzar el programa

Objetivos



Desarrollar el plan de gestión del cambio

En base a la estrategia se define el plan de gestión del cambio, con el objetivo de aumentar el compromiso de los usuarios, aumentar su capacitación y divulgar los logros conseguidos.






Desarrollar habilidades

Realizar las capacitaciones recogidas en el plan de formación por grupos de stakeholders afectados. Asegurar que las personas han adquirido las habilidades necesarias mediante encuestas, pruebas, exámenes,..



Lanzar iniciativas piloto

Seleccionar el colectivo piloto para iniciar las acciones recogidas en el plan.

	 Stakeholders 1	 Stakeholders 2	 Stakeholders 3
Dimensiones \ Situaciones			
Capacitación			
Comunicación			
Compromiso			

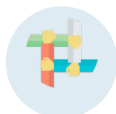
3. Monitorizar el progreso

Objetivos



Lanzar acciones para superar la resistencia al cambio

Es necesario realizar acciones de refuerzo: comunicación bidireccional constante con las personas afectadas, entendimiento de la razón del cambio, compromiso del liderazgo (walk the talk) y recompensarlos.



Monitorizar y Medir la efectividad de las acciones lanzadas

Analizar los datos recogidos y sacar conclusiones sobre la efectividad.



Evaluar cambios de comportamiento

Evaluar el cambio en las capacidades de las personas antes y después de las formaciones. Definir acciones de seguimiento si es necesario.

Cuadro de mando

Es una herramienta que permite medir la evolución y los resultados, desde una perspectiva estratégica y global muy útil para la toma de decisiones.

Linea estratégica	Objetivo estratégico	Descripción	Responsable	Indicador	Resultados	Estado

4. Evaluar efectividad

Objetivos



Revisar los resultados objetivos

Comparar los resultados que se obtienen con los esperados.



Compartir casos de éxito

Crear espacios que faciliten el compartir los éxitos y lecciones aprendidas a través de un share point, reuniones, mesas redondas, open space,...



Recompensas y reconocimientos

Recompensar y reconocer a las personas o grupos que han adoptado el cambio de manera eficiente en su día a día: publicaciones de su caso de éxito, vídeos testimoniales, bonificaciones,...

Compartir éxitos y recompensas

Impulsar iniciativas para compartir los conocimientos y logros a la vez que recompensamos a las personas por su compromiso, involucración y esfuerzos.



Lista de acciones

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Factores de éxito



Los factores de éxito identificados pueden resumirse de la siguiente manera:

1. Contar por un sponsor del cambio activo y visible
2. Tener el compromiso y apoyo de mandos medios
3. Definir un enfoque estructurado de gestión del cambio
4. Tener personas y recursos dedicados a la gestión del cambio
5. Tener una financiación propia para la gestión del cambio
6. Impulsar una comunicación frecuente y abierta sobre el cambio y la necesidad de cambio
7. Conseguir el compromiso y participación de los empleados

Caso práctico

Alpha, empresa líder del sector de logística a nivel mundial. Desde el área de Talento y Cultura detectan la necesidad de gestionar el talento de los empleados para contribuir al objetivo estratégico de poner al empleado en el centro. Deciden contar con una plataforma de software para gestionarlo y además almacenar y gestionar la información de cada empleado.

Es importante que tanto el personal del departamento de Talento y Cultura sepan cómo utilizar la herramienta como el resto de empleados.



1. Analizar la situación

Objetivos



Evaluar el impacto del cambio

La razón del cambio es dar respuesta al objetivo estratégico de poner al empleado en el centro. Como solución se implantará una plataforma de software que permita gestionar el talento de los empleados.

En el mapa de ecosistema se detecta:

- Impacto alto: Empleados y personal de Talento y Cultura.
- Impacto medio: área de TI, áreas de negocio, marketing, comunicación, desarrolladores técnicos y jefes de equipo.
- Impacto bajo: Dirección de la compañía, clientes, sindicatos, áreas regulatorias, gerentes y proveedores.



Identificar principales brechas de la situación actual y la deseada

Tras realizar un análisis de la situación se detecta :

- Los datos sobre el talento se encuentran dispersos
- No existe cultura tecnológica en el departamento



Entrevistar al colectivo afectado y recopilar información

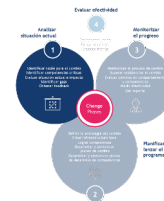
Se toma la información del mapa de contexto para realizar una segmentación más detallada de los stakeholders y determinar su nivel de influencia y adhesión al cambio,

Mapa de contexto



Mapa de Stakeholders

Stakeholders	Saboteador oculto	Saboteador abierto	Resistente	Inestable	Soporte	Vendedor
Dimensiones						
Decisor			Área de TI		Dirección	Talento y Cultura
Influenciador		Jefes de equipo	Gerentes Áreas regulatorias	Marketing	Comunicación Áreas de negocio	
Espectador	Desarrolladores técnicos		Sindicatos	Clientes Empleados	Proveedores	



Brechas y riesgos

Los datos sobre el talento se encuentran dispersos en varios documentos en local

No existe cultura tecnológica en la organización

2. Planificar y lanzar el programa

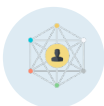
Objetivos



Definir la estrategia del cambio

Se definen los dos objetivos:
Gestionar el talento de los empleados de manera digital y que éstos de manera autónoma accedan a la información relacionada con su desarrollo profesional, evaluación y promoción.

El área de Talento y Cultura se focaliza en el segundo objetivo. Es decir, conseguir que los empleados utilicen la plataforma.



Preparar la organización para el cambio

Para conseguir aumentar la interacción de los empleados con la plataforma es necesario establecer un sponsor y equipos de trabajos:

- Equipo de toma de decisión, principalmente se encuentra el sponsor y el líder de la iniciativa.
- Equipo de trabajo, personas que ejecutarán las tareas necesarias para conseguir el objetivo. Pertenecen al área de Talento y Cultura.
- Equipo de agentes del cambio. Son personas de la organización con alto grado de influencia sobre los empleados.



Crear conciencia y obtener aceptación

Se lanza un comunicado a toda la organización sobre el objetivo, alcance y el resultado esperado en un evento. El comunicado es elaborado por Comunicación alineado con marketing y el equipo de trabajo.

Definir la estrategia

	Líneas estratégicas
Objetivos	Impulsar la cultura "Employee centricity"
Gestionar el talento de los empleados de manera digital	Contar con una Plataforma que permita de manera sencilla e intuitiva gestionar el talento en un plazo de tres meses
Aumentar el número veces que los empleados visitan de manera autónoma su área de gestión de su talento.	Que el 80% de los empleados de manera autónoma visiten su área de gestión del cambio en la plataforma para

KPI: El grado de avance del desarrollo de la plataforma
KPI: El número de veces que el administrador accede al campo de ayuda.
KPI: El número de pasos realizados para realizar una acción

KPI: el número de iteraciones de los empleados con la plataforma

Son los resultados esperados

2. Planificar y lanzar el programa

Objetivos



Desarrollar el plan de gestión del cambio

Por cada uno de los grupos se definen las acciones a realizar con el objetivo de aumentar su capacidad, la divulgación y el compromiso.

En la imagen de la derecha se muestra un ejemplo del plan de gestión de cambio para unos determinados colectivos.



Desarrollar habilidades

Se lanzan las formaciones adaptadas para los grupos de stakeholders identificados. Es decir, la formación para a Dirección de la compañía y las formación específica para el área de Talento y Cultura. Además, se realizan pruebas para asegurarnos que han adquirido las competencias necesarias.



Lanzar iniciativas piloto

Se determina el piloto en el área de IT. Es decir, solo el departamento TI recibirá las píldoras formativas, el kick off de lanzamiento y la gamificación.

Plan de gestión del cambio

Stakeholders \ Dimensiones	Dirección de la Compañía	Jefes y Gerentes	Área de Talento y Cultura	Marketing y Comunicación	Toda la empresa	Fuera de la compañía
	Capacitación	Formación inicial "Employee centricity"		"Formación específica en "Employee Centricity"		Píldoras formativas
Comunicación	Casos éxitos de otras empresas Cuadro de mando	Comunicar las acciones a nivel gerencial	Compartir el Cuadro de Mando de seguimiento	Estandarizar los canales de comunicación Información de avances y acciones a realizar	Kick off de lanzamiento Congreso anual	Comunicados en prensa con los resultados
Compromiso	Sesiones de networking con otras empresas		Creación de planes formativos		Gamificación	

3. Monitorizar el progreso

Objetivos



Lanzar acciones para superar la resistencia al cambio

Tras lanzar la primeras acciones se identifica la necesidad de reforzar las comunicaciones porque las personas no han entendido para qué se está haciendo este cambio. Para ello, se realiza un video protagonizado por el sponsor de la gestión del cambio.



Monitorizar y medir la efectividad de las acciones lanzadas

Con la gamificación al departamento de TI se empieza a obtener el número de interacciones de los empleados con la plataforma, por roles, por edad,... el cómputo global es que el 70% de las personas del departamento ha participado.



Evaluar cambios de comportamiento

A pesar de que el 70% de las personas han participado, se detecta que en ciertas zonas geográficas no existe apenas interacción y los empleados más jóvenes son los más activos.

Cuadro de mando

Línea estratégica	Objetivo estratégico	Descripción	Responsable	Indicador	Resultados	Estado
Impulsar la cultura "Employee centricity"	Aumentar el número veces que los empleados visitan de manera autónoma su área de gestión de su talento	Kick off para el departamento de TI	Equipo de trabajo	*Número de asistentes * Encuesta de satisfacción de los asistentes	* Asistieron todos * El resultados fue de 8 sobre 10.	Hecho
Impulsar la cultura "Employee centricity"	Aumentar el número veces que los empleados visitan de manera autónoma su área de gestión de su talento.	Píldoras formativas para el departamento de TI	Equipo de trabajo	*Número de asistentes *Porcentaje de aprobados *FTE necesarios para esta actividad por parte de Talento y Cultura	* Asistieron todos * Aprobó el 30%. *Diminución de 0,3 FTEs a	Hecho
Impulsar la cultura "Employee centricity"	Aumentar el número veces que los empleados visitan de manera autónoma su área de gestión de su talento.	Gamificación para el departamento de TI	Equipo de trabajo	*Número de participantes	* El 80% de la plantilla ha participado	Hecho

4. Evaluar efectividad Objetivos



Revisar los resultados obtenidos

Al comparar los resultados obtenidos con los esperados y se concluye que hay reforzar las acciones en ciertas zonas geográficas y en las personas de más de 40 años.



Compartir casos de éxito

Tras las primeras conclusiones se realiza un evento global para compartir los resultados y los siguientes pasos. Además, se realizan mesas redondas con aquellos colectivos que han adoptado los nuevos comportamientos de manera rápida para extraer las buenas prácticas y extrapolarlas a otras áreas.



Recompensas y reconocimientos

Realizar videos testimoniales para difundir las buenas prácticas

Recompensas y reconocimientos

Lista de acciones

Videos testimoniales

Evento global para compartir la experiencia

Quint
GRACIAS