

Gestión del cambio

PWC

Isabel Rueda

Máster en Data Analytics

Fecha 29/01/2022



Isabel Rueda

Estudié ADE en Madrid
Trabajo en PwC desde el 2010

¿A qué me dedico?

Lidero grandes proyectos de transformación,
a nivel nacional e internacional.

Algunos de mis clientes

Telefónica

Deoleo
The Olive Oil Company.



El Corte Inglés

 **MAPFRE**

BBVA

amadeus



¡¡¡Bienvenidos!!!

Para que yo te conozca a ti:

- Tu nombre
- A qué te dedicas
- Cuéntame algo de ti que no salga en tu CV

Objetivos

Al final de este curso, deberías ser capaz de:

- Explicar **qué significa** la gestión del cambio
- Explicar **por qué es crítica** la gestión del cambio en los proyectos de transformación
- Conocer los **métodos y herramientas** que facilitan la gestión del cambio



¿Qué es la Gestión del Cambio?

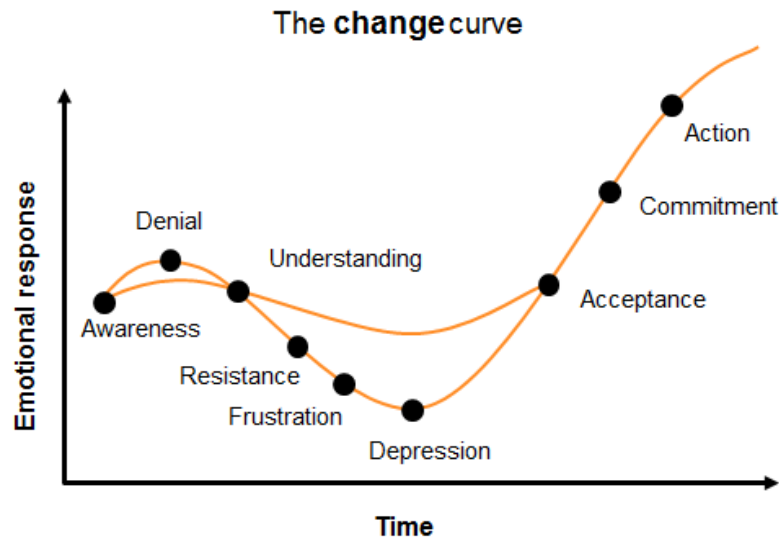
¿Cómo podemos definir Gestión del Cambio?

La **gestión del cambio** es el **proceso**, las **herramientas** y las **técnicas** para gestionar el **factor personas** de un cambio, con el **objetivo de lograr el resultado empresarial deseado**.

Se trata de crear un **enfoque estructurado** para ayudar a las personas y los equipos a medida que pasan del estado actual al estado futuro deseado.

Cuando atravesamos un cambio, la mayoría de nosotros tendrá **diferentes respuestas emocionales** en diferentes etapas del proceso. La gestión del cambio se centra en **garantizar que las personas** y los equipos **pasen por estas etapas y sigan la curva del cambio**.

No hay que tener miedo de las respuestas o actitudes negativas; es una parte natural de dejar atrás el pasado.



¿Por qué es tan importante?

Las organizaciones que lideran la transformación y la innovación tienen un alto nivel de madurez en la gestión del cambio. Se distinguen por:

- Asegurar un **retorno de la inversión** más alto y más rápido
- Brindar **resultados medibles** de manera **fiable**
- Trabajar con **herramientas y enfoques de última generación**
- Atraer y retener **talento**
- Minimizar la interrupción del negocio mediante la **gestión de riesgos**

Integrar con éxito el cambio conlleva una **tasa de éxito de más del doble**
y **mayor rentabilidad**



¿Qué sucede cuando no se produce una gestión del cambio adecuada?

¿Qué sucede cuando no se realiza una adecuada gestión del cambio?

Caso – London Heathrow Terminal 5

Antes de la inauguración...



Altas expectativas...

La «Puerta al Siglo XXI»

- La Reina Isabel II inauguraba la terminal con estas palabras: *"It gives me great pleasure to open Terminal 5 - this 21st Century gateway to Britain and, to us, the wider world"*
- Sir Nigel Rudd, presidente de British Airways –operador de la terminal- anunciaba: *"It is by any standard a triumph of ambition, commitment and collaboration. It will breathe new life into Heathrow, allowing us to continue our transformation of the rest of the airport and will put Heathrow and BAA back where they belong - at the leading edge of global travel."*

¿Qué sucede cuando no se realiza una adecuada gestión del cambio?

Caso – London Heathrow Terminal 5

Después de la inauguración...



...Una apertura desastrosa

Además de otros factores, el portavoz de British Airways aludía como principal causa **la falta de familiaridad del personal con las instalaciones.**

04:00:

- Problemas localizando el aparcamiento (viajeros y personal)
- Retraso en la apertura del check-in. Largas colas.

04:42:

- Los primeros pasajeros aterrizan pronto desde Hong Kong... y esperan 1h para recoger sus equipajes.

A partir de ahí, toda la mañana:

- Fallo en las cintas de recogida de maletas deriva en largas esperas

16:30:

- Fallo en el sistema de check-in impide que ningún pasajero embarque

17:00:

- BA suspende el check-in de todo el equipaje

El resultado final del **DÍA** fueron **34 vuelos cancelados, 20.000 maletas perdidas y la frustración de cientos de pasajeros.**

¿Qué sucede cuando no se realiza una adecuada gestión del cambio?

Caso – London Heathrow Terminal 5

Consecuencias

- Dimisión de directivos de British Airways
- Pago de indemnizaciones de hasta 7.000 euros por pasajero
- Pérdida de credibilidad e impacto en prensa

BBC NEWS Sign in News Sport Weather Capital TV Radio

Watch ONE-MINUTE WORLD NEWS

News Front Page

Africa Americas Asia-Pacific Europe Middle East South Asia **UK** England Northern Ireland Scotland Wales UK Politics Education Magazine Business Health Science & Environment

Page last updated at 08:29 GMT, Sunday, 30 March 2008 09:29 UK

E-mail this to a friend Printable version

What did go wrong at Terminal 5?

Almost 300 flights in and out of Heathrow Airport were cancelled during the first five days as teething problems at the new Terminal 5 caused chaos. But what went wrong on that fateful first day?

The problems appear to be due to a combination of factors.

Some were technical, involving glitches with the sophisticated new baggage set-up, which is designed to handle 12,000 bags an hour.

But other issues were more mundane. Employees arriving for work, for example, could not find their way to the staff car park.

ITV IMAGES

Passengers at T5 have not been getting the expected prompt service

Support The Guardian Available for everyone, funded by readers. Contribute → Subscribe →

Search jobs Sign in Search International edition

The Guardian

News Opinion Sport Culture Lifestyle More

Business Economics Banking Money Markets Project Syndicate B2B

British Airways

Two BA executives lose jobs amid Heathrow T5 fiasco

Dan Milmo, transport correspondent

13:00	Milan-Linate	BA565	Cancelled
	Dusseldorf	BA939	
	Milan-Malpensa	BA573	
	Vienna	BA697	
	Edinburgh	BA1443	Cancelled
	Prague	BA855	
	Aberdeen	IB7563	Cancelled
	Oslo	BA763	Cancelled

Advertisement

Heathrow Packard Engineering

Sie haben Fragen zu IT-as-a-Service?

News > Business > Business Analysis & Features

Terminal 5 fiasco: The new 'Heathrow hassle'

Disappearing bags, 30 cancelled flights and passenger delays are not the way that British Airways wanted to open its new terminal at Heathrow. By Danny Fortson

Friday 28 March 2008 01:00 |



¿Qué sucede cuando no se realiza una adecuada gestión del cambio?

Caso – London Heathrow Terminal 5

Si antes de la inauguración de la T5 hubieras tenido la oportunidad de trabajar como parte del proyecto de Gestión del Cambio:

- ¿Qué hubierais hecho?
- ¿En qué aspectos o factores os hubierais centrado?
- ¿Cómo creéis que hubiera cambiado el resultado?

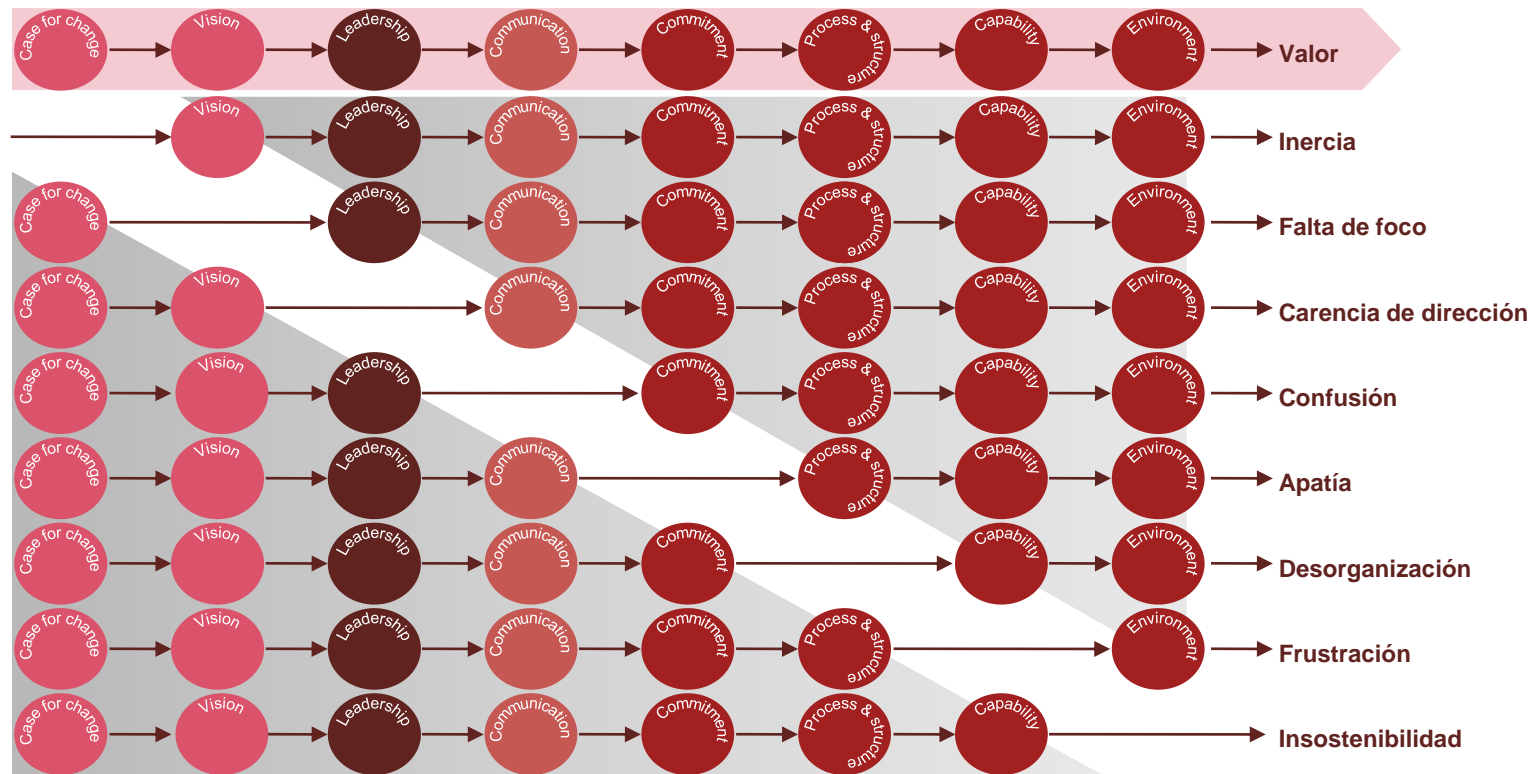


¿Por qué fallan un 70% de las transformaciones?



¿Qué sucede cuando no se realiza una adecuada gestión del cambio?

Pasar por alto algunos de estos factores puede suponer el fracaso del cambio





¿Cuáles son los factores de éxito en una transformación?

Top 10 Factores de Éxito en una transformación según estudios llevados a cabo por PwC



“Top 10 Factores de éxito”

	% de 500 compañías		% de 500 compañías
1. Asegurar “top sponsorship”	82%	6. Utilizar medidas de desempeño claras	65%
2. Tratar a las personas de manera justa	82%	7. Construir equipos tras el cambio	62%
3. Involucrar a los empleados	75%	8. Centrarse en los cambios de “cultura y habilidades”	62%
4. Comunicaciones claras	70%	9. Recompensar el éxito	60%
5. Proporcionar formación suficiente	68%	10. Apalancarse en los embajadores internos	60%

Top 10 Factores de Éxito en una transformación según McKinsey

“Modelo de influencia”

Por qué funciona

La gente copia a la gente que le rodea, a veces conscientemente y otras no tanto

Modelo a seguir

“Veo a mis superiores, líderes, jefes y compañeros comportarse de otra forma”

Entendimiento y convicción

“Entiendo lo que se espera de mí y tiene sentido”

Por qué funciona

La gente busca que exista congruencia entre sus creencias y acciones. Creer en el por qué inspira al cambio

Cambiaré mi forma de actuar si...

Se le puede enseñar a un “perro viejo” un truco nuevo. El cerebro puede seguir aprendiendo de mayor

Talento y capacidades

“Tengo las capacidades y oportunidad para actuar de la nueva manera”

Mecanismos formales

“Veo que la estructura organizativa, procesos y sistemas soportan el cambio que me han pedido”

Asociaciones y consecuencias marcan el comportamiento aunque normalmente las organizaciones se equivocan

Por qué funciona

Por qué funciona

Top 10 Factores de Éxito en una transformación según McKinsey

“Modelo de influencia”

Por qué funciona

La gente copia a la gente que le rodea, a veces conscientemente y otras no tanto

Modelo a seguir

“Veo a mis superiores, líderes, jefes y compañeros comportarse de otra forma”

Cambiaré
mi forma
de actuar
si...

Si bien el concepto de “modelo a seguir” se asocia comúnmente con líderes poderosos como Abraham Lincoln y Bill Gates, no se limita a personas en posiciones formales de autoridad.

La clave está en encontrar aquellas personas que son “**influencers**” en las organizaciones.

Top 10 Factores de Éxito en una transformación según McKinsey

“Modelo de influencia”

En cualquier organización, existen **voces críticas**, y deben existir siempre bajo un enfoque constructivo. Le da a la empresa opción de presentar flexibilidad y adaptación.

Además, al tratarse de **normas no completamente impuestas**, sino elaboradas colectivamente y que son comprendidas y aceptadas por todos los trabajadores, se garantiza su cumplimiento.

El trabajador no debe entender el cambio como una imposición sino como una necesidad.



Entendimiento y convicción

“Entiendo lo que se espera de mí y tiene sentido”

Por qué funciona

La gente busca que exista congruencia entre sus creencias y acciones. Creer en el por qué inspira al cambio

Ojo con la “maldición del conocimiento”.



Top 10 Factores de Éxito en una transformación según McKinsey

“Modelo de influencia”

Se le puede enseñar a un “perro viejo” un truco nuevo. El cerebro puede seguir aprendiendo de mayor

Por qué funciona

Talento y capacidades
“Tengo las capacidades y oportunidad para actuar de la nueva manera”

Cambiaré
mi forma
de actuar
si...

“El efecto del exceso de confianza”

- **90%** de los conductores estadounidenses se califican a sí mismos por encima del promedio
- Casi el **70%** de los profesores se consideran a sí mismos en el 25% superior en cuanto a capacidad docente
- **84%** de los franceses creen que son amantes por encima de la media

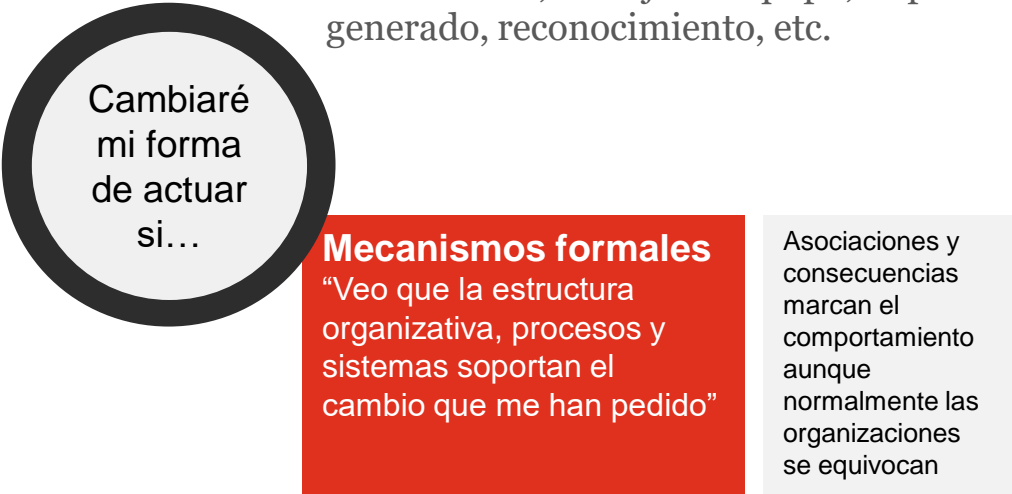
Si se supera ese efecto, puedes encontrarte con pasividad a aprender por experiencias pasadas.

Top 10 Factores de Éxito en una transformación según McKinsey

“Modelo de influencia”

La **disonancia** entre las **exigencias** de cambio comportamental y la **infraestructura** de tecnología y metodologías puede ser un inhibidor definitivo no solo de la motivación para el cambio, sino del compromiso mismo del empleado con la organización y el liderazgo que representa esas exigencias, percibidas como irreales, exageradas o ingenuas.

Además, siempre es interesante buscar **estimulación positiva** a través de mecanismos formales, como con los perros de Pavlov, y siempre bien enfocados.



Cambiaré
mi forma
de actuar
si...

El dinero no lo es todo.

Hay otros factores más allá del dinero que pueden tener mayor impacto como la colaboración, trabajo en equipo, impacto generado, reconocimiento, etc.

Mecanismos formales

“Veo que la estructura organizativa, procesos y sistemas soportan el cambio que me han pedido”

Asociaciones y consecuencias marcan el comportamiento aunque normalmente las organizaciones se equivocan

Por qué funciona

Top 10 Factores de Éxito en una transformación según Carlos Pelegrín, referente en España en RRHH y Gestión del Cambio



Historia que
ilusione, fácil de
entender

Procesos que se
ajusten al cambio

Comunicación
constante

Liderazgo

Políticas de
gestión de
personas

4 claves del éxito para las transformaciones según Isabel Rueda



Reaccionar antes de que sea demasiado tarde evitando el modo de crisis y saturación

No centrarse solo en los resultados a corto plazo, tratando el cambio como un examen oficial

Las personas en el centro

Buscar un objetivo más allá del económico u operativo

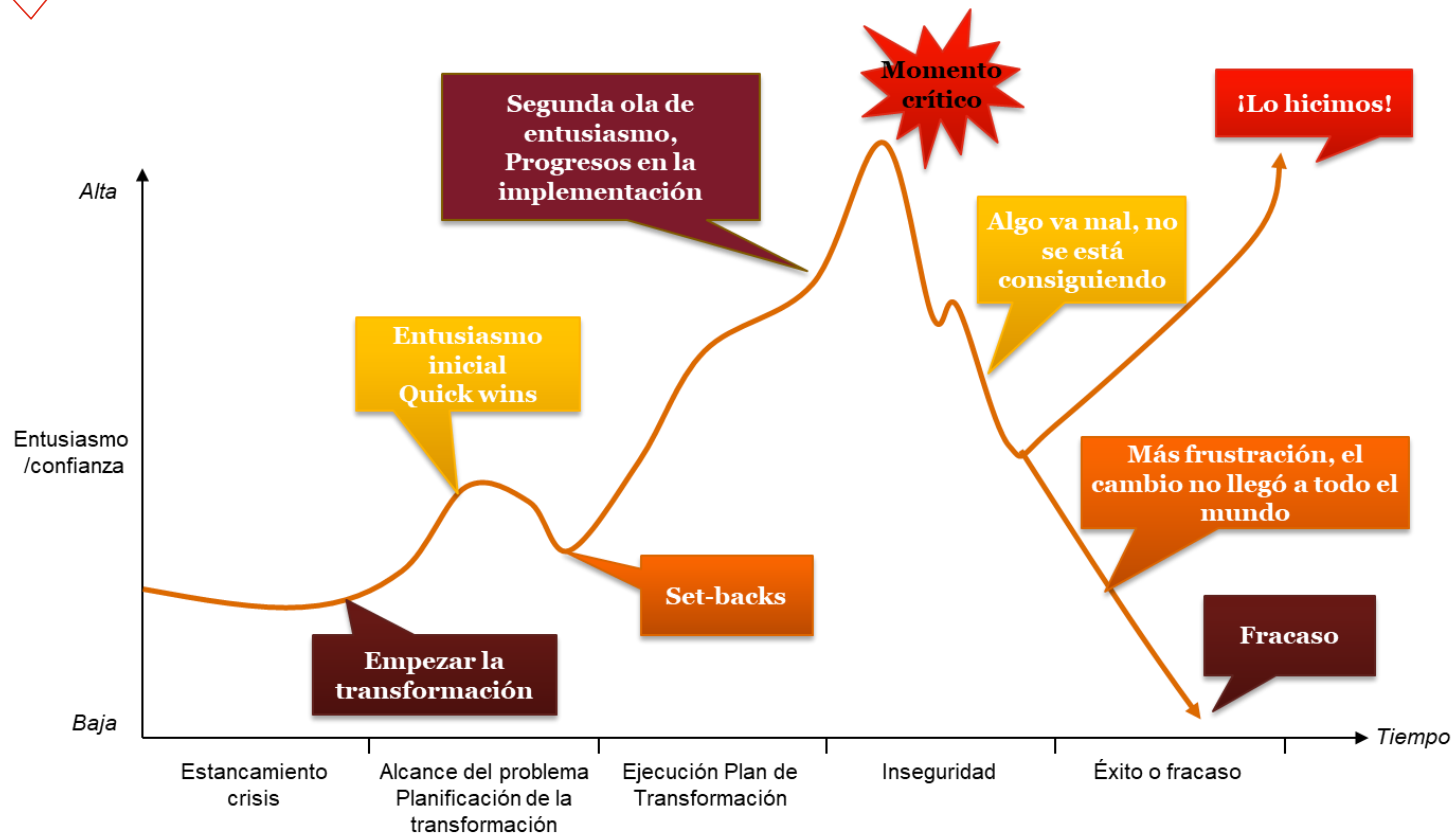
No liderar con miedo sino con pasión, emoción e inclusividad con el equipo



Por qué nos cuesta tanto el cambio

¿Por qué cuesta tanto cambiar?

Curva de la transformación



Las 4 formas por las que las personas nos resistimos al cambio, según Kotter & Schlesinger



Los 6 factores a promover para evitar o minimizar la resistencia al cambio según Kotter & Schlesinger

Factores	Cuándo usarlo	Ventajas	Inconvenientes
Educación / Comunicación	Cuando el equipo tiene falta de información o información errónea	Cuando entiendan el por qué, querrán formar parte del cambio	Lleva mucho tiempo y esfuerzo.
Participación / Involucración	Cuando la gente tiene el poder de resistirse pero los necesitas para el cambio	Los que participen del cambio acabarán más involucrados. La calidad del plan de cambio mejorará.	Lleva mucho tiempo. Se debe revisar que el plan de cambio se ha diseñado correctamente.
Soporte / Apoyo	Usar cuando la resistencia sea por miedo o ansiedad ante el cambio	Mejor herramienta en caso de miedo al cambio	Puede llevar tiempo y no siempre funciona. Coste.
Negociación / Acuerdo	Usar cuando se tiene algo que perder tras el cambio	Ir de frente para evitar resistencia.	Impacto económico si hay mucha gente involucrada.
Manipulación	Cuando el resto de opciones no funciona o son muy caras	Forma rápida y barata de redirigir resistencia.	Requiere personas con carisma y mano izquierda. Puede fallar si la gente lo identifica como tal.
Coacción explícita o implícita	Cuando el tiempo sea un factor determinante	Forma más rápida.	Da lugar a mal ambiente y enfados.



¿Cómo convencer?

¿Por cuál empezaríamos para defender una idea o producto?



WHAT



HOW



WHY

El “Golden Circle” de Simon Sinek



WHAT

Todas las compañías entienden perfectamente lo que hacen. Todo el mundo puede describir fácilmente los productos/ servicios que la compañía vende/ ofrece.



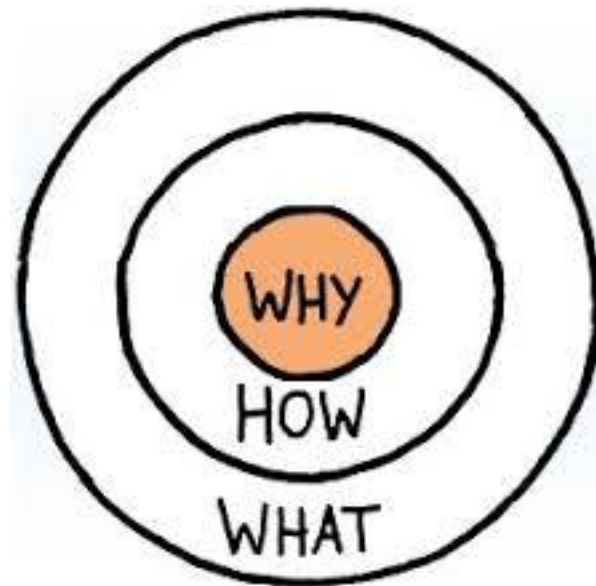
HOW

La mayoría de compañías y las personas que las componen saben hacer su trabajo. “Hows” se utilizan normalmente para explicar que algo es mejor o diferente. Muchos piensan que estos son los factores diferenciales/motivadores a la hora de tomar una decisión.



WHY

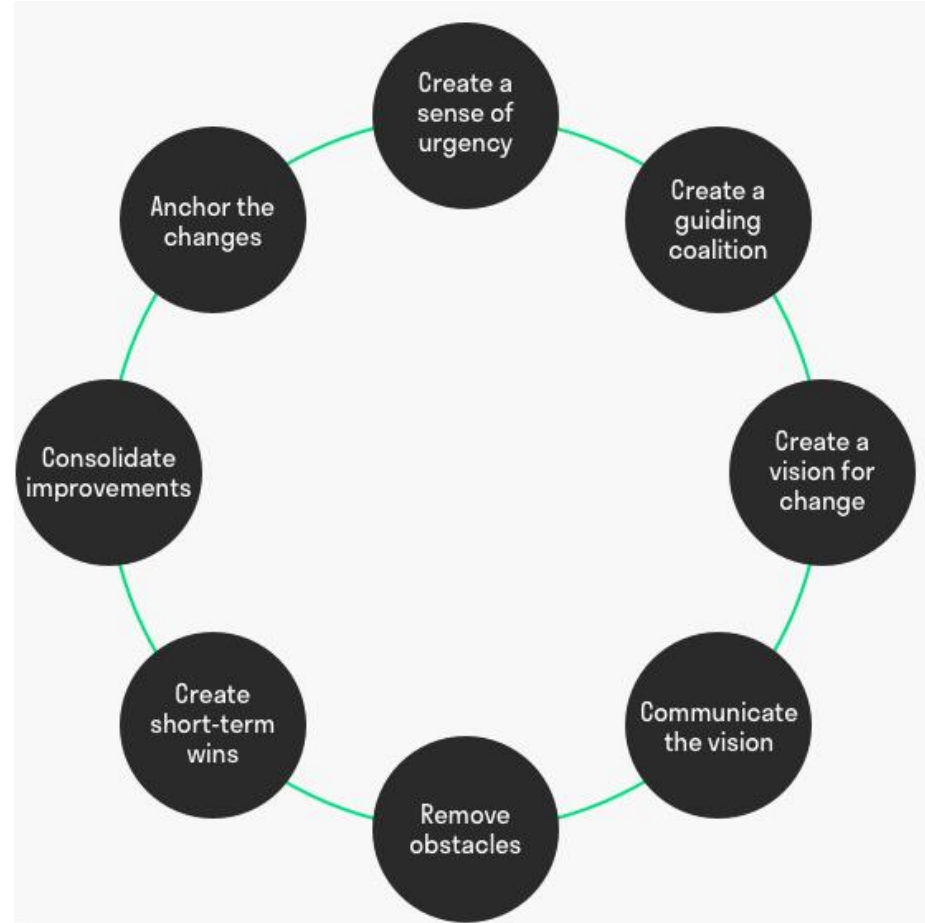
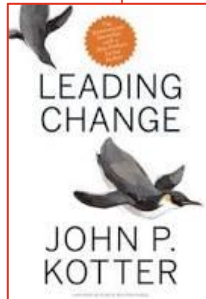
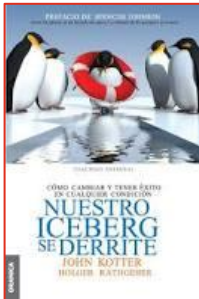
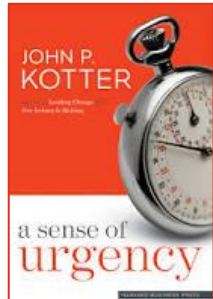
Muy pocas personas/ compañías pueden realmente decir por qué hacen lo que hacen. Con la palabra POR QUÉ nos referimos al propósito, causa o creencia. ¿POR QUÉ existe tu compañía? ¿POR QUÉ te levantas de la cama todos los días? Y ¿POR QUÉ le debería importar a la gente?



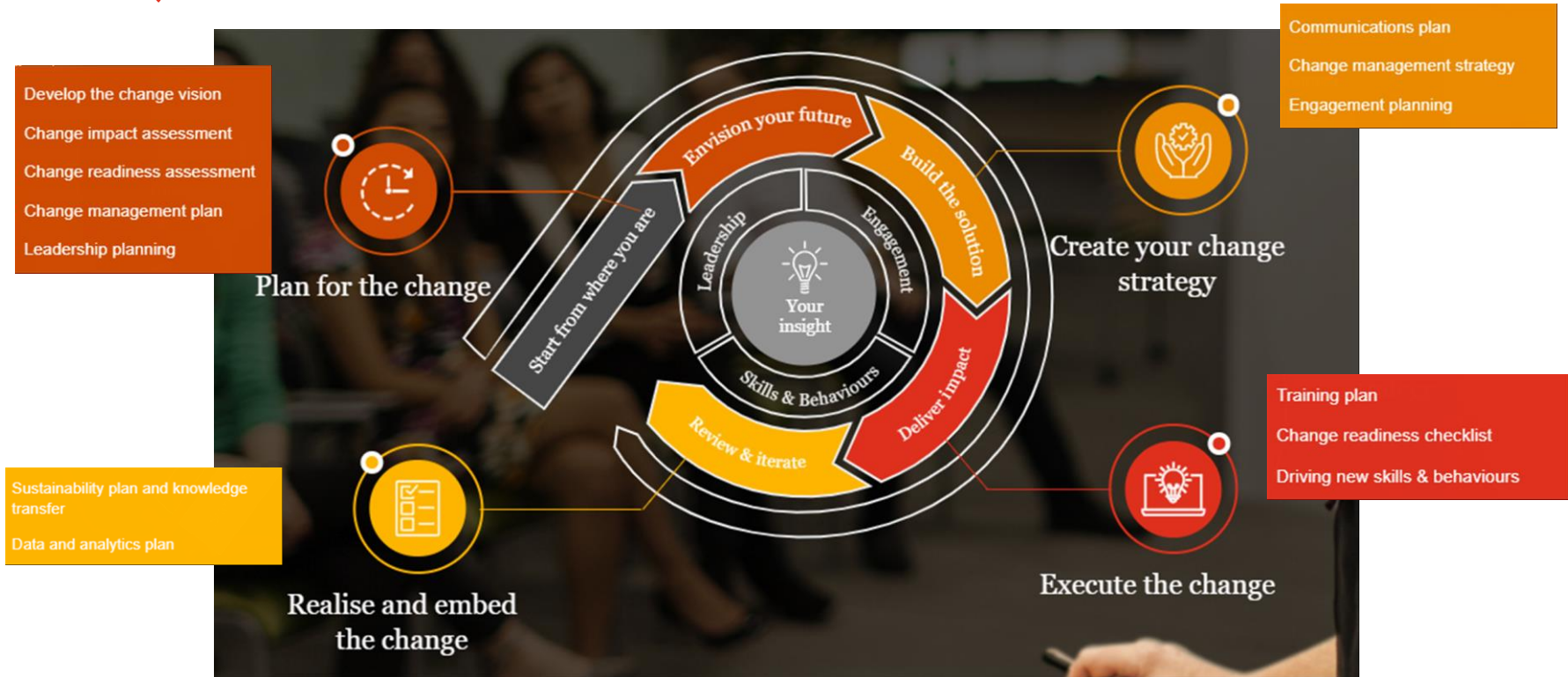


Componentes y herramientas de la gestión del cambio

Modelo de 8 pasos de John Kotter



Las herramientas a utilizar varían según el ciclo de vida de la transformación



Planificar el cambio

Visión

La visión del cambio debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué, por qué, cuándo y cómo estamos cambiando?
- ¿Cuáles son los beneficios de este cambio a nivel de organización y a nivel individual?
- ¿Qué significa el cambio para nuestros equipos?

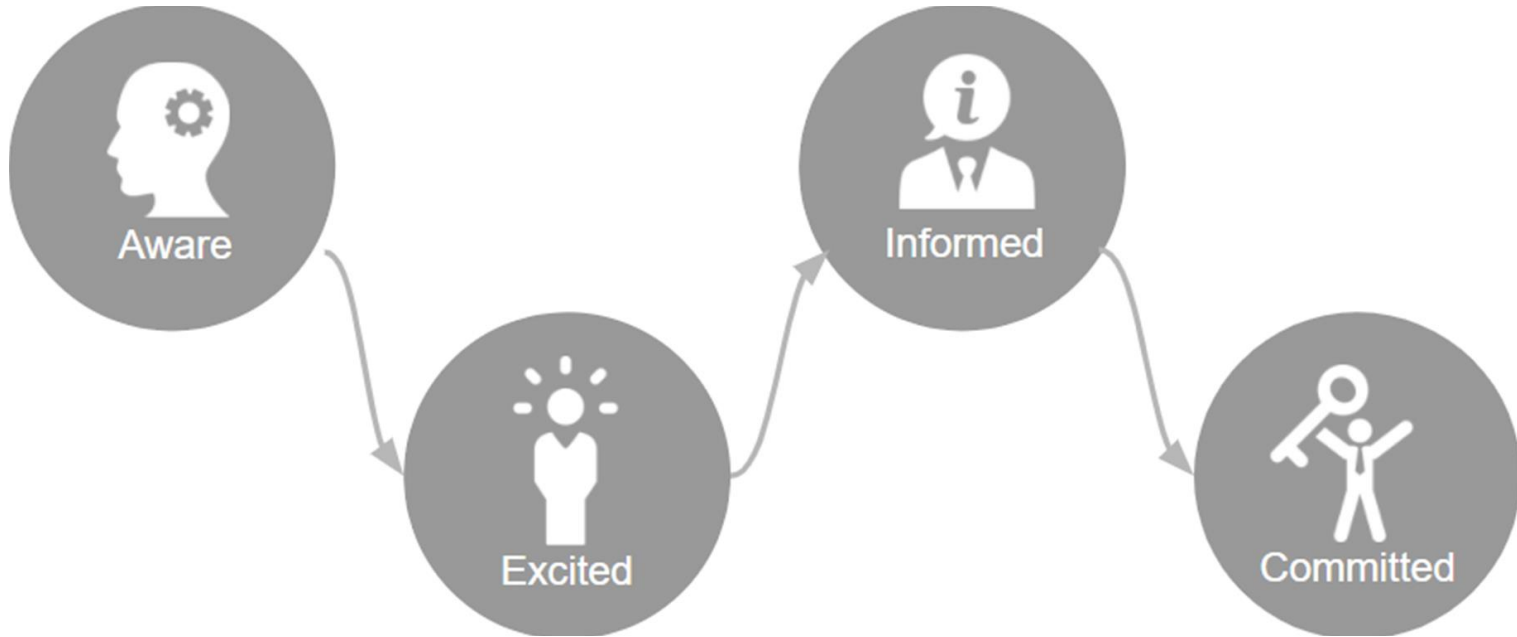
Instrucciones

- Revisar el contexto empresarial
- Identificar los beneficios no financieros esperados del cambio, no solo los financieros
- Facilitar la co-creación de la visión con el equipo de liderazgo
- Documentar la visión de una forma atractiva
- Obtener la aprobación formal por escrito de la visión esperada

Planificar el cambio

Visión

Para ayudar a las personas a comprender la visión del cambio, es importante llevarlas en un viaje



Planificar el cambio

Visión – metodología EPIC

Emocional

Los factores emocionales a menudo sustentan la resistencia al cambio, pero pueden también ser la clave para energizar al personal ante el potencial del cambio.

“Me preocupa lo que me pueda impactar el cambio en mi rol actual”

Político

Los factores políticos pueden interferir con el compromiso de cambio, a veces introduciendo una cuña entre los líderes y el personal, o entre equipos

“Esto va de que _____ se haga más importante y gestione a más gente”

Intelectual

Los factores intelectuales se relacionan con la apreciación del motivo de cambio por parte del personal y cómo se manifestará en la práctica.

“No entiendo lo que están intentando conseguir ni cómo”

Comercial

Los factores comerciales se relacionan con el business case que sustenta comercialmente el cambio y pueden interactuar con lo E, P e I.

“Se van a gastar un dineral que se podrían gastar en cestas de navidad”

Planificar el cambio

Visión – metodología EPIC

Principios EPIC dirigidos a las personas: “Durante este proceso de cambio,...”

Emocional

- Involucraremos a personas de varios equipos para diseñar el cambio
- Dar opciones / mecanismos para que la gente muestre sus preocupaciones y gestionarlas
- Implementar el cambio alineados con la cultura empresarial
- No poner ningún empleo en riesgo

Político

- Gestionar el cambio de forma profesional para que sea un proceso serio y que respete a los involucrados
- Asegurar transparencia y comunicación abierta de planes de futuro
- Aplicar criterios justos para identificar personas implicadas
- Tratar a la gente de forma justa y con respecto; todos somos personas

Intelectual

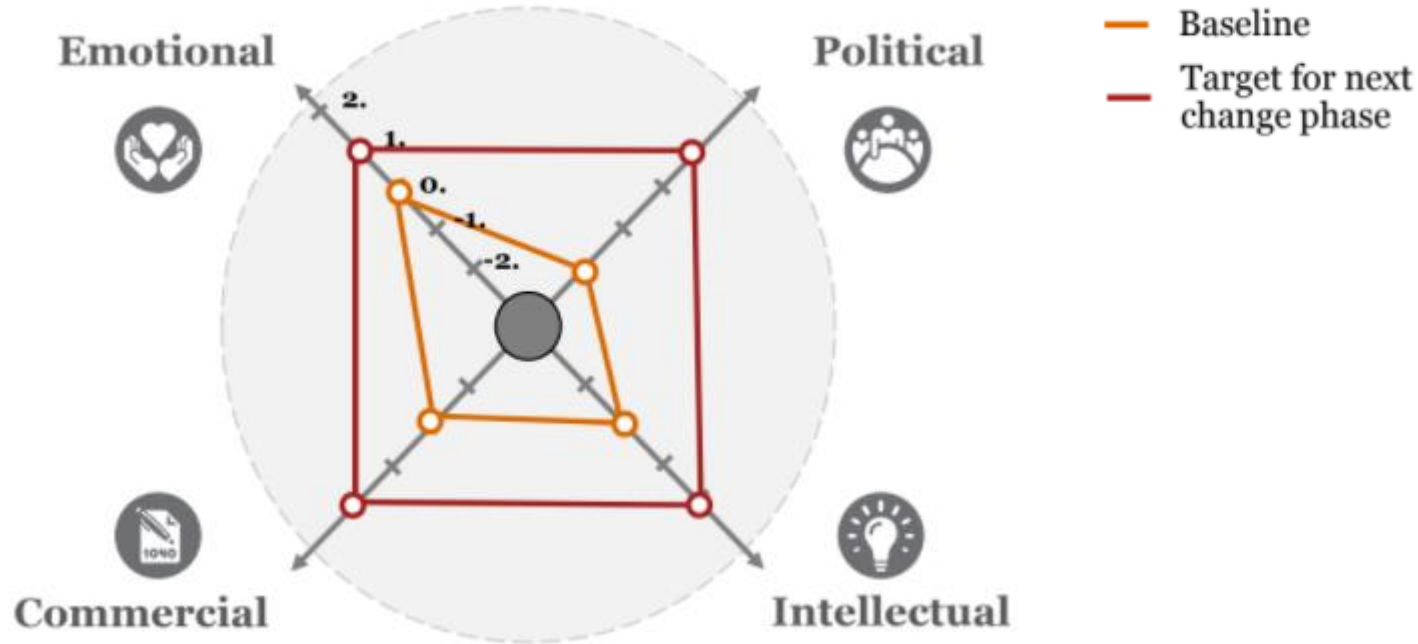
- Haz que el motivo del cambio llegue a todos los rincones de la organización, con palabras fáciles de entender, emoción y pasión, explicando por qué los cambios benefician
- Involucra a los empleados a medir la realidad del cambio
- Buen PMO para hacer seguimiento

Comercial

- Actualizar el business case periódicamente
- Considerar impactos de cambios de mercado, organizativos, de negocio, etc.
- Intenta no poner en riesgo el Business as Usual
- Toma decisiones que valgan a largo plazo; no te quedes en las ventajas a corto plazo
- Permanece atento y flexible durante el proceso

Planificar el cambio

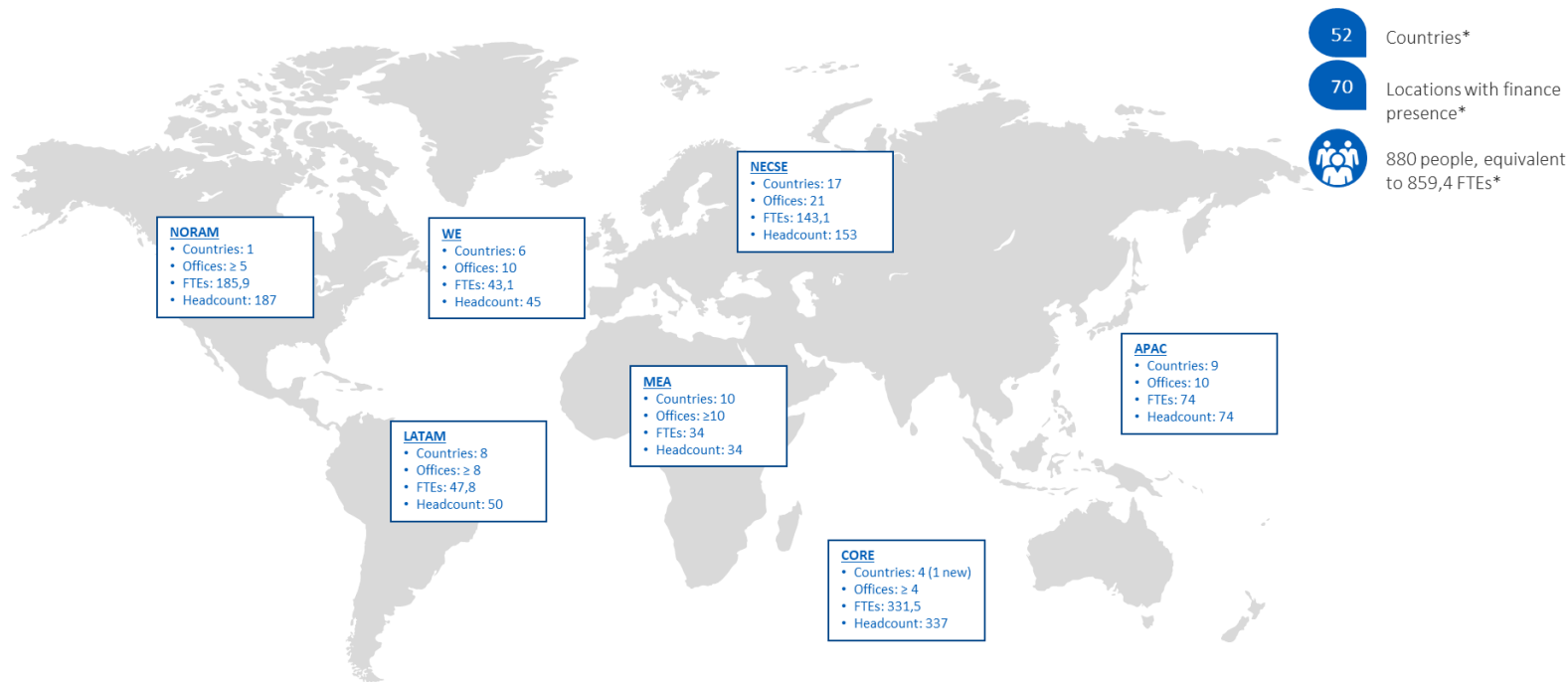
Visión – metodología EPIC ejemplo real



Planificar el cambio

Visión – ejemplo real

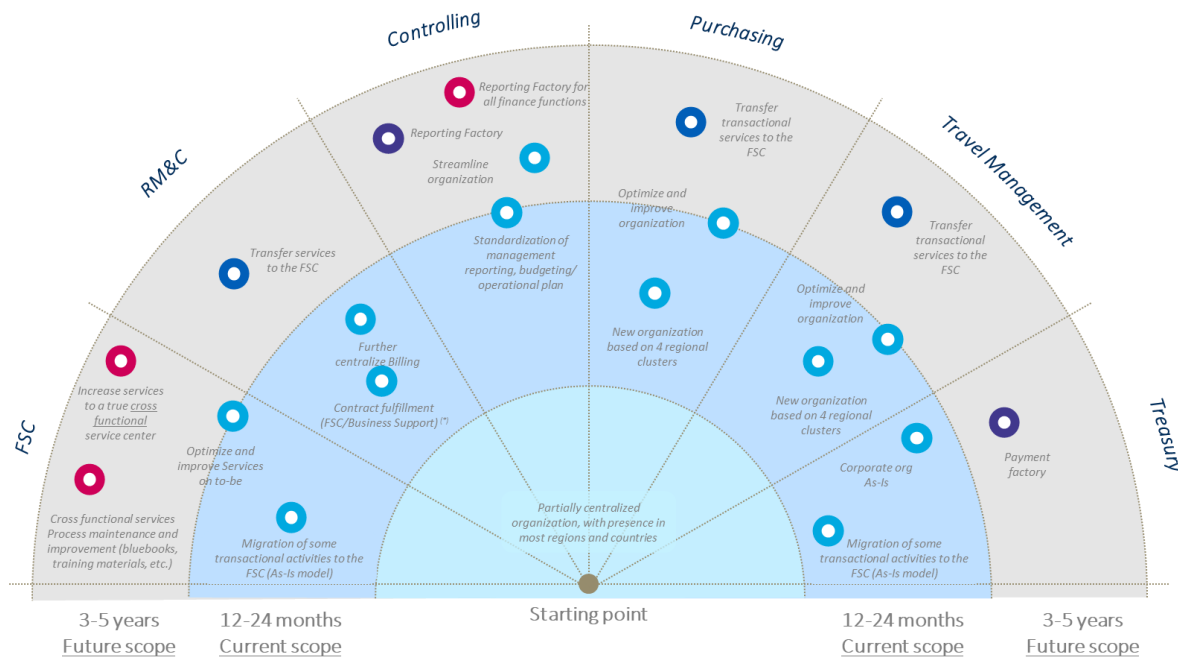
52 countries and 70 locations worldwide



Planificar el cambio

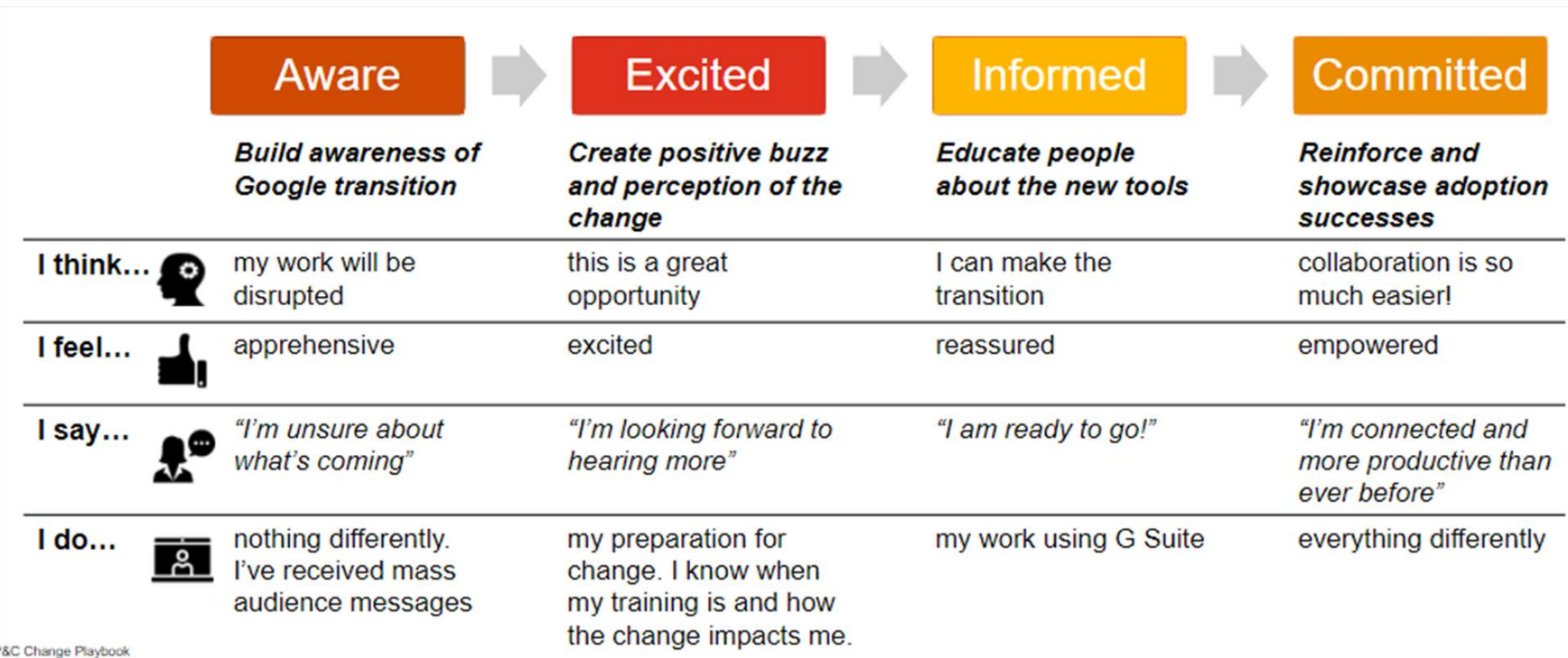
Visión – ejemplo real

Common vision for the Finance organization



Planificar el cambio

Visión – ejemplo de Google



Planificar el cambio

Evaluación de impacto

La evaluación del impacto debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la magnitud del cambio?
- ¿Cuál es el efecto sobre las personas, los procesos y la tecnología?
- ¿Cómo mitigaremos los riesgos asociados con el cambio?
- ¿Cómo podemos asegurarnos de que nuestra gente participe en todo momento?
- ¿Quiénes son las partes interesadas e influyentes clave que impulsan un cambio exitoso?
- ¿Hay detractores a los que debemos involucrar, o de los que debemos obtener alineación y aceptación?

What needs to change?

- 1** *Lotus Notes primary tool for email, calendar and document sharing; Microsoft Office primary tool for document creation*

What will happen in the future?

- 2** *Consider the affects on people, systems processes and policies: G Suite tools used for email, calendar, document sharing and document creation, increased online collaboration by staff*

Who is impacted?

- 3** *All Partners and staff*

When will this happen?

- 4** *Go live November 2016, two week transition period from Notes to Gmail*

What are the potential risks?

- 5** *People continue to use Office for document creation and so are unable to collaborate and email traffic stays high*

What can we do to avoid that?

- 6** *Demos on how to use the new tools, Google Guides to role model and problem solve; Emails sharing top tips and benefits*

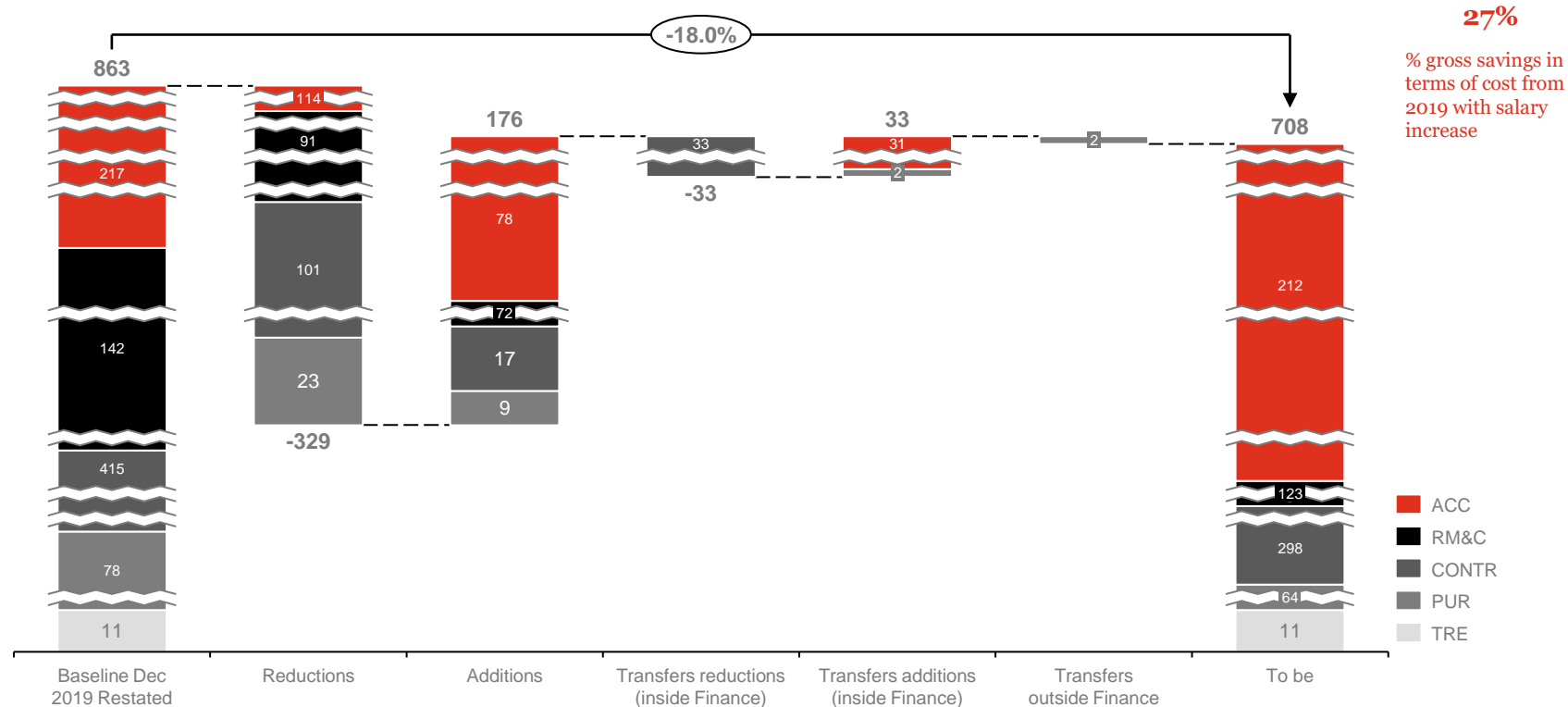
Planificar el cambio

Evaluación de impacto – formas de identificar impactos

Herramienta	Descripción	Racional
Entrevista con los líderes	Entrevista con los líderes de la organización para evaluar la visión y la capacidad para el cambio.	<ul style="list-style-type: none">• Ideal para utilizar en las fases de Decisión y Diseño, con el objetivos de entender el grado de preparación y la magnitud del cambio.
Entrevistas funcionales	Entrevistas para obtener información sobre procesos a nivel funcional (ej. Managers)	<ul style="list-style-type: none">• Ayuda a entender los procesos funcionales y a los implicados impactados.
Encuesta (general)	Evalúa la respuesta de los implicados a cambios pasados; asume que el comportamiento en el pasado puede predecir comportamientos futuros en respuesta al cambio.	<ul style="list-style-type: none">• Los implicados encuestados tienen poca o ninguna Comunicación del cambio.
Encuesta (específica)	Evalúa la respuesta de los implicados a cambios específicos. Mide el pulso de la organización para los cambios del proyecto.	<ul style="list-style-type: none">• El cambio ya se ha comunicado al grupo de implicados a encuestar.
Focus Group (General)	Discusión en grupo facilitada con un grupo seleccionado de implicados para ganar una visión cualitativa de la situación.	<ul style="list-style-type: none">• Visión cualitativa de la organización actual y de la respuesta a cambios en el pasado.• Sirve para validar los resultados de la encuesta y para desarrollar tendencias, preocupaciones o barreras identificadas en las entrevistas o encuestas.
Focus Group (Específico)	Discusión en grupo facilitada con un grupo seleccionado de implicados para ganar una visión cualitativa de la situación. Es específico del cambio actual.	<ul style="list-style-type: none">• Visión cualitativa del cambio actual.• Sirve para validar los resultados de la encuesta y para desarrollar tendencias, preocupaciones o barreras identificadas en las entrevistas o encuestas.

Planificar el cambio

Evaluación de impacto – ejemplo real



Planificar el cambio

Prepararse ante el cambio

La preparación debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

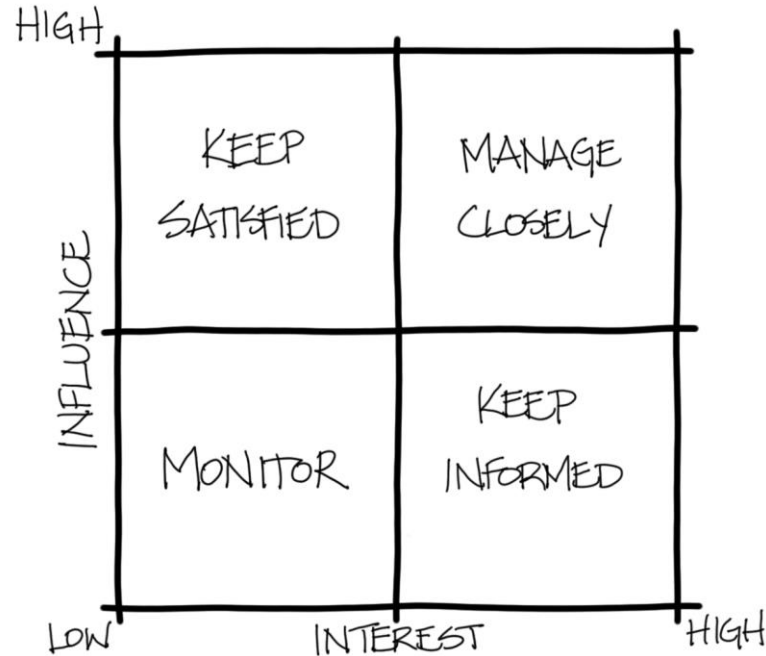
- ¿Cómo ha gestionado la organización y cómo ha respondido al cambio hasta ahora?
- ¿Cambios anteriores que podrían afectar el cambio actual?
- ¿El estado de cambio actual? ¿Cuánto más cambio puede soportar la organización?
- ¿A quién busca la organización para validar el cambio?
- ¿Cómo responden los gerentes al cambio?

Instrucciones

- Identificar la población impactada por el cambio
- Realizar encuestas y entrevistas para comprender el punto de partida
- Buscar identificar la resistencia al cambio y los defensores
- Analizar los resultados de la encuesta
- Reiterar según sea necesario a lo largo del proyecto para medir el progreso

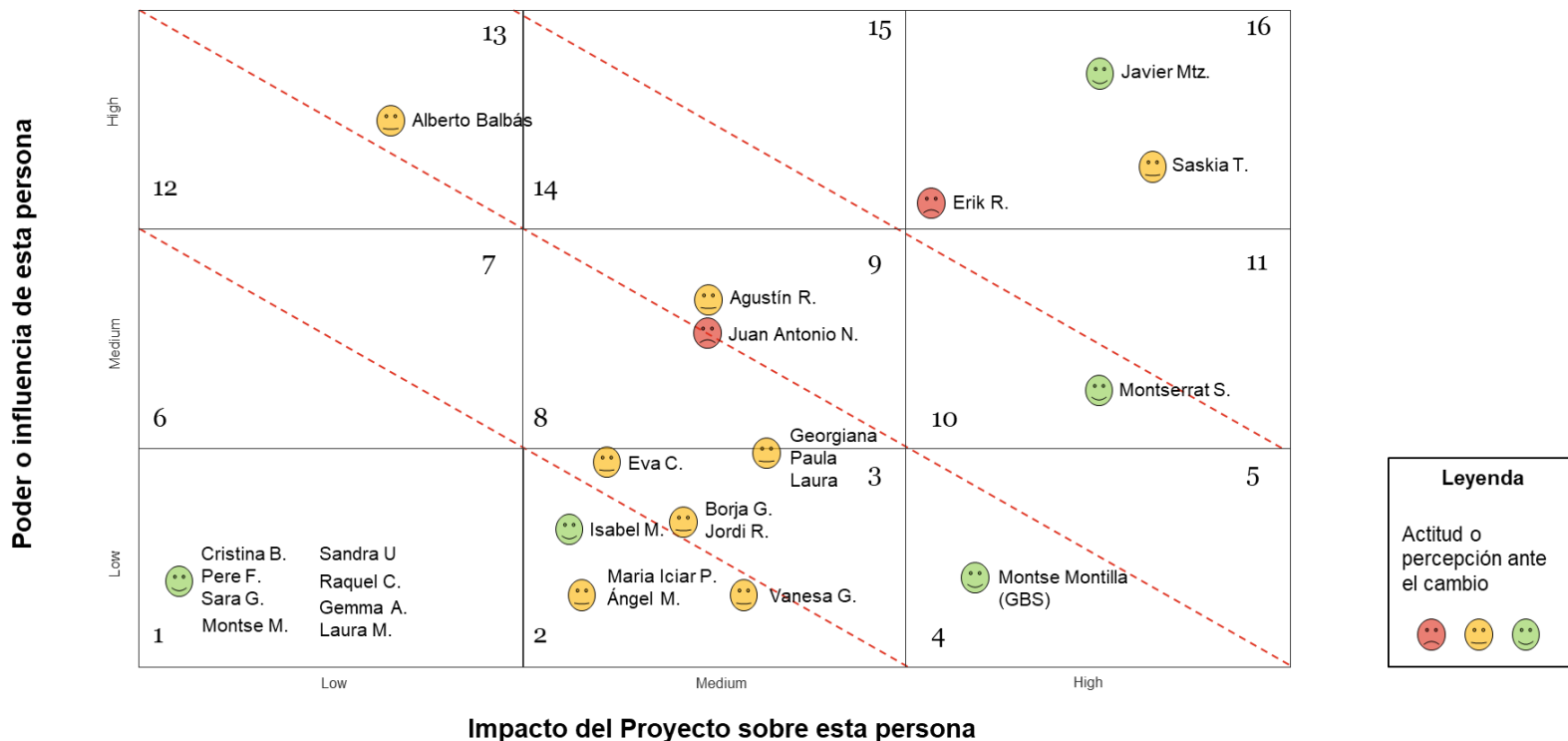
Planificar el cambio

Prepararse ante el cambio con un mapa de implicados



Planificar el cambio

Prepararse ante el cambio con un mapa de implicados – ejemplo real



Planificar el cambio

Proyecto de gestión del cambio

La gestion del cambio debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Tiene el proyecto un patrocinio adecuado?
- ¿Estamos involucrando a las personas necesarias de manera efectiva?
- ¿Qué formación y aprendizaje debemos proporcionarle a la gente?
- ¿Las partes interesadas comprenden las habilidades y comportamientos futuros requeridos?
- ¿Hemos documentado el estado actual y los procesos del estado futuro?
- ¿Qué riesgos de ejecución del proyecto debemos abordar activamente?
- ¿Hemos definido métricas para medir la adopción de cambios?

Instrucciones

- Definir el enfoque del cambio y desarrollar la estrategia de gestión del cambio.
- Revisar los cronogramas, los hitos y los planes de implementación del proyecto para comprender el alcance del plan de cambios.
- Pensar en tácticas de cambio para cada grupo de personas impactadas

Planificar el cambio

Plan de liderazgo

El plan de liderazgo debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

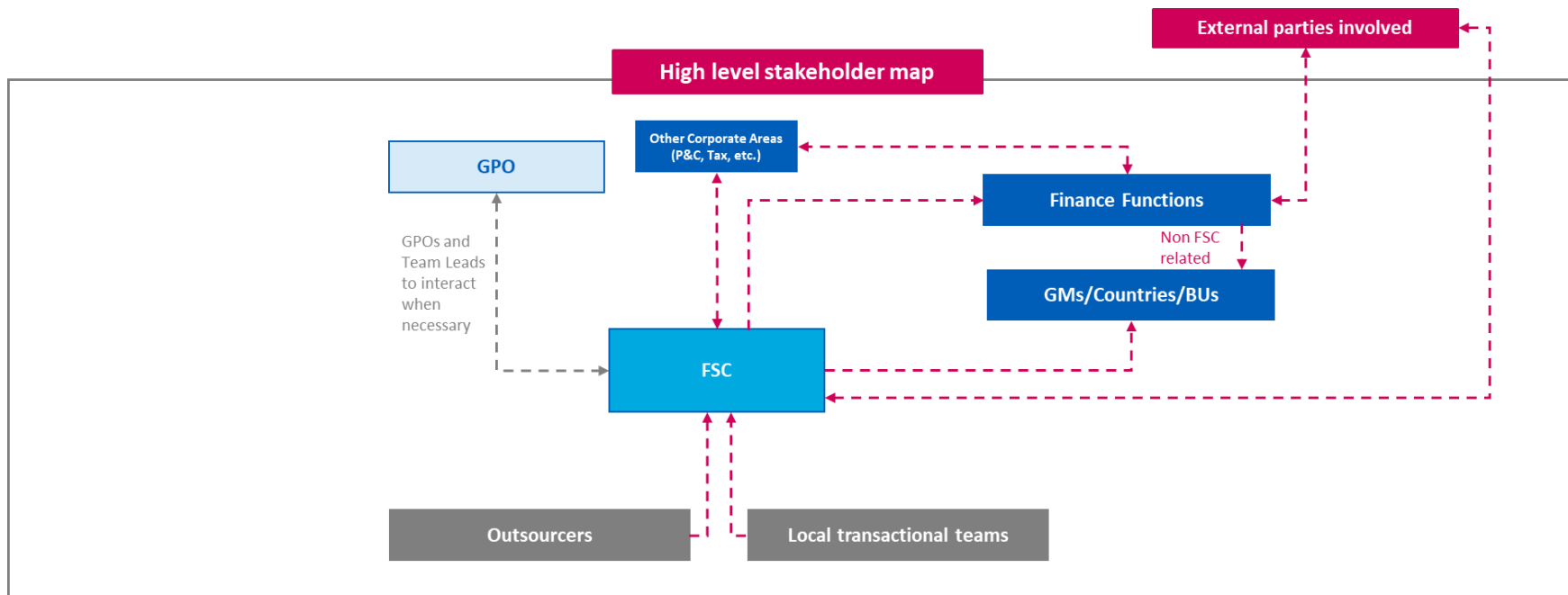
- ¿Quiénes son los líderes clave?
- ¿Cuáles son los distintos niveles de influencia de los respectivos líderes?
- ¿Cuáles son las prioridades de los distintos líderes?
- ¿Con qué frecuencia se relacionará el equipo del proyecto con los líderes?
- ¿Cómo se relacionará el equipo del proyecto con los líderes?

Instrucciones

- Crear un plan de liderazgo para cada parte interesada, teniendo en cuenta el nivel de influencia del líder y el compromiso actual con el programa de cambio
- Planificar eventos de liderazgo y sesiones de coaching para entusiasmar y empoderar a los líderes en sus roles de cambio.
- Supervisar activamente el compromiso del liderazgo y actualizar el plan a medida que el líder madura a través del ciclo de cambio del programa.

Planificar el cambio

Plan de liderazgo – ejemplo real



Estrategia de cambio

Plan de comunicación

El plan de comunicación debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

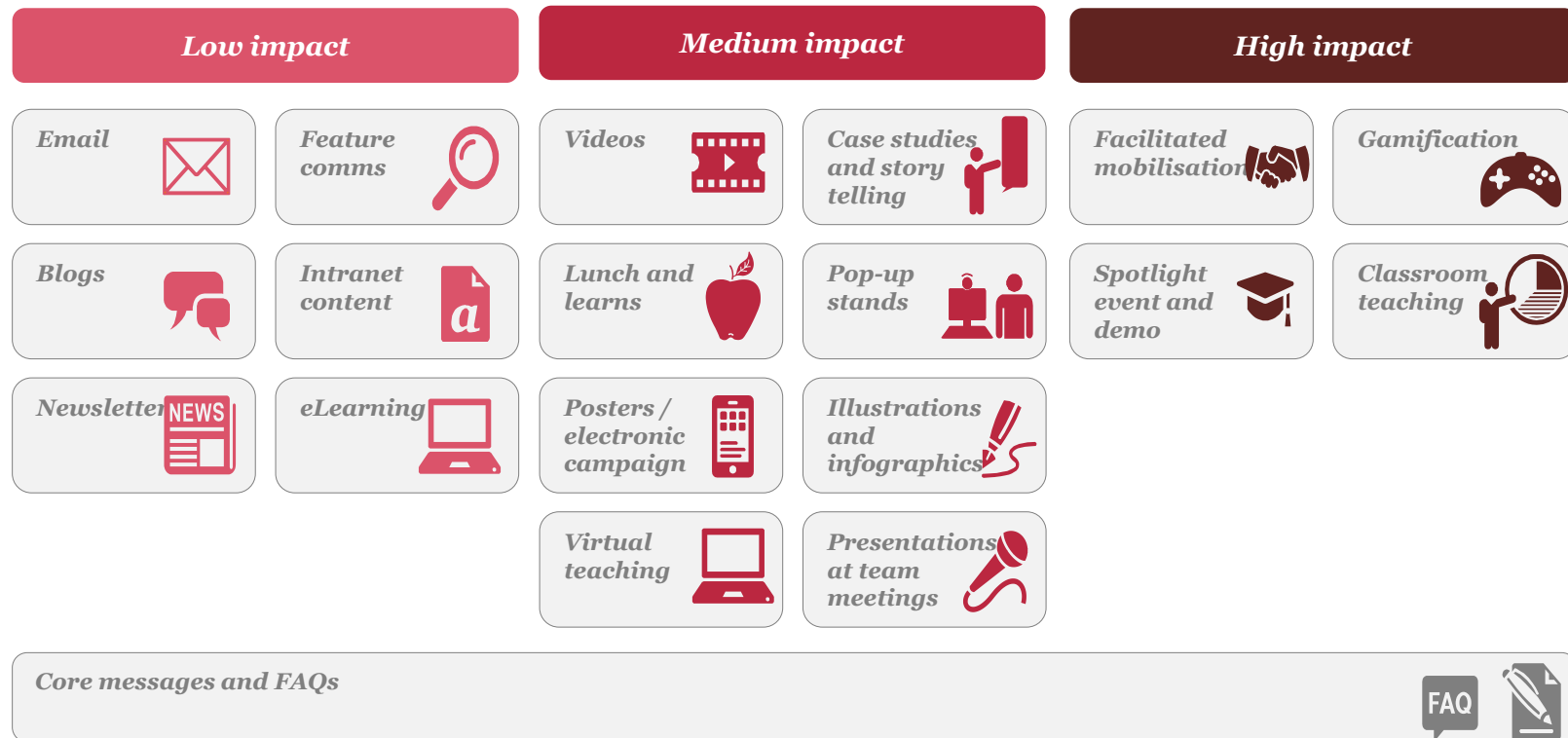
- ¿Cuál es el plan requerido y el mensaje clave?
- ¿Objetivo de las actividades?
- ¿Cronograma de finalización?
- ¿Cómo se deben recopilar los comentarios?
- ¿Estructura de gobierno para contenido y actividades?

Instrucciones

- Reiterar el mensaje clave y visión
- Siempre abordar "lo que hay para mí" y enfatizar los beneficios
- Identificar el tono y el estilo de comunicación adecuados para cada uno de los grupos de interés.
- Elegir adecuadamente el momento oportuno para la comunicación
- Comunicación de casos de éxito
- Establecer un mecanismo apropiado para el diálogo bidireccional, el cuestionamiento y la retroalimentación
- Establecer reuniones periódicas para revisar las actividades de comunicación.

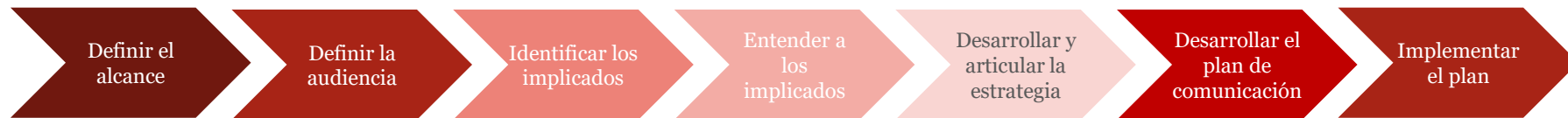
Estrategia de cambio

Plan de comunicación – medios y su utilidad



Estrategia de cambio

Plan de comunicación – pasos para una buena comunicación



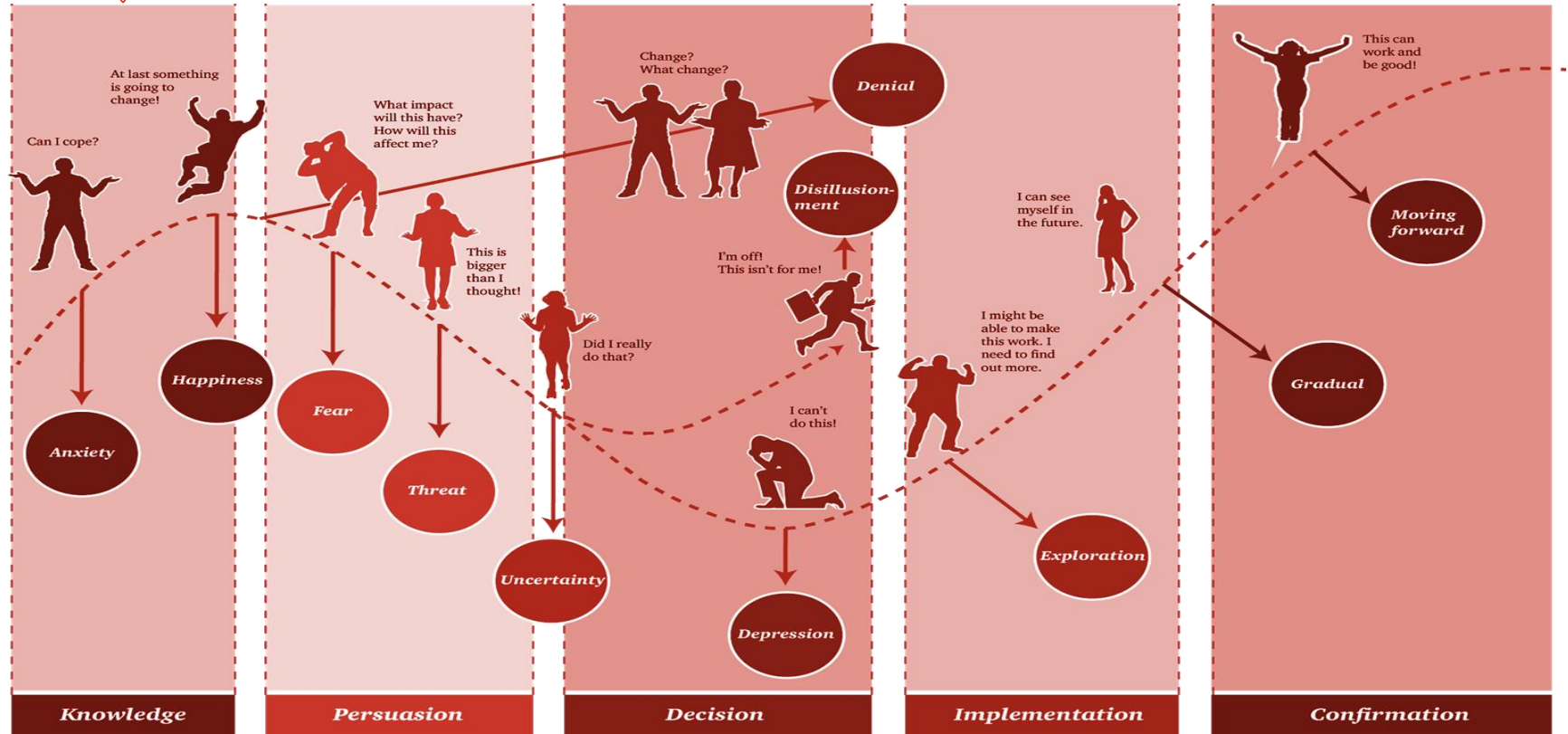
El plan de comunicación debe incluir

- Actividades
- Contenido a desarrollar
- Medio
- Audiencia
- Comunicador
- Fecha

Y nunca te olvides de medir su efectividad y revisarlo a lo largo de todo el proceso

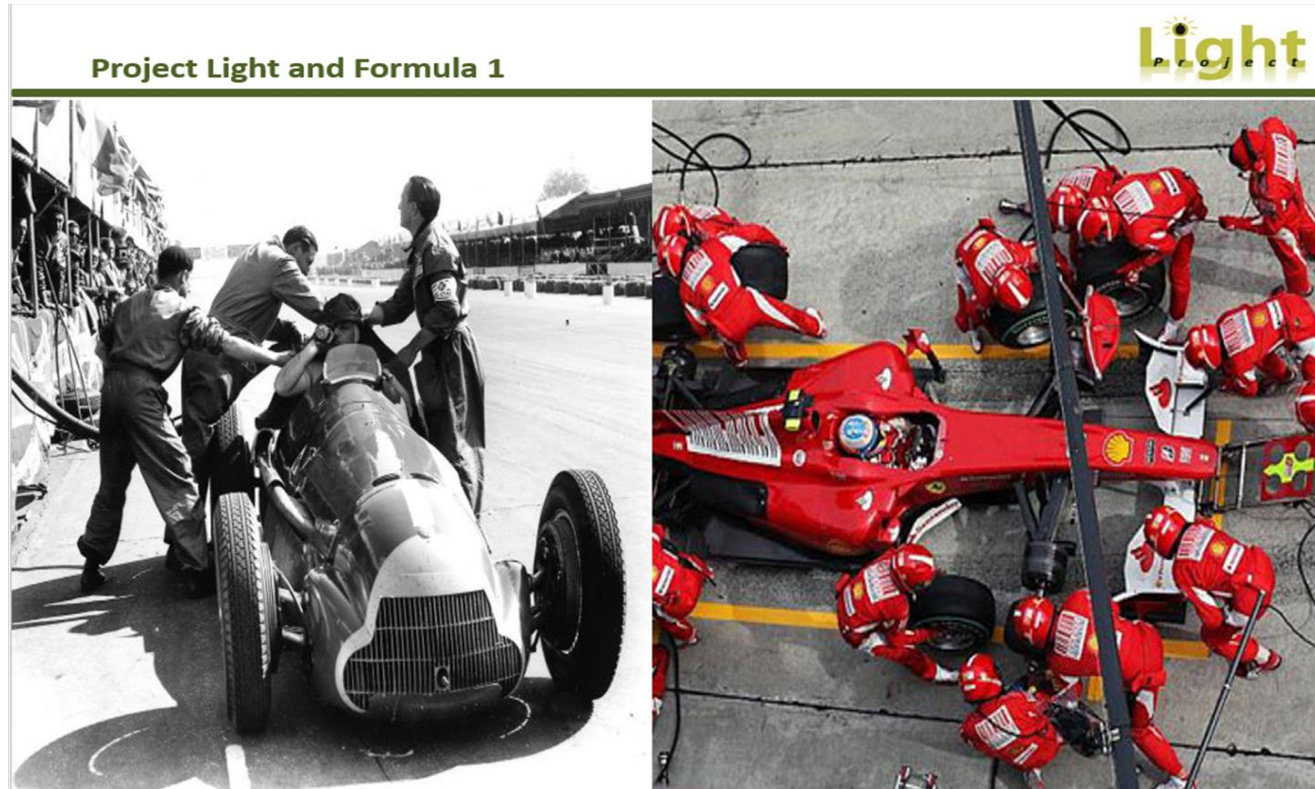
Estrategia de cambio

Plan de comunicación – employee journey



Estrategia de cambio

Plan de comunicación – ejemplo real



Estrategia de cambio

Plan de comunicación – ejemplo real

Project Light and Formula 1: what do they have in common?	
<u>BEFORE</u>	<u>AFTER</u>
<ul style="list-style-type: none">• During the race no communication between the driver and the box• No transparency about what happens in the car• Small team with diverse responsibilities• Limited collaboration between team members• Long decision making process• Minimal tools to work with• Performance improvement can only happen before or after the race	<ul style="list-style-type: none">• Constant communication between the driver and the box• Very transparent about what happens in the car• Specialized and committed team with specified responsibilities• Results depend on collaboration between team members• Very quick decision making• Lots of measurement systems to improve performance• Possibility to improve performance on the spot during the race



Estrategia de cambio

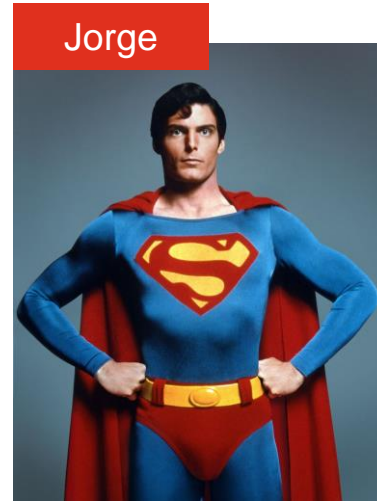
Plan de comunicación – ejemplo real



Jorge



Tom



Jorge



Tom

Estrategia de cambio

Estrategia para implementar el cambio

La estrategia de implementación del cambio debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién se verá más afectado por el cambio?
- ¿Cómo está involucrando a la gente en el cambio?
- ¿Cuáles han sido sus mayores desafíos para impulsar la aceptación y adopción de las partes interesadas?
- ¿Qué actividades y tácticas de cambio han funcionado bien en el pasado que tienen sentido llevar adelante en esta iniciativa?
- ¿Qué apoyo o recursos para el cambio existen dentro de la organización hoy?

Instrucciones

- Considerar el enfoque de implementación que mejor se adapte al tipo de cambio concreto
- Determinar si hay consideraciones culturales que se deben tener en cuenta o sopesar
- Definir el enfoque de cambio y la hoja de ruta






Estrategia de cambio

Estrategia para implementar el cambio

Big bang	Capa por capa	Cascada	Piloto y despliegue	Modelo agile
Un proceso de implementación a gran escala definido por una fecha determinada de puesta en marcha para toda la organización.	Implementar una capa completa del modelo operativo hasta que se haya implementado por completo en todas las capas de la organización.	Una implementación por etapas, que generalmente comienza desde arriba y luego se distribuye en cascada a cada nivel de la organización en diferentes momentos.	Experimento o prueba del cambio en una escala limitada, seguida de iteraciones y luego una implementación completa.	Lanzamientos e implementación continuos, generalmente comenzando con los problemas más urgentes.
Pros <ul style="list-style-type: none"> • Transición rápida y enfocada • Las frustraciones se condensan en un período de tiempo, no se prolongan 	Pros <ul style="list-style-type: none"> • Enfoque general basado en un modelo operativo predefinido • Centrado en una cosa a la vez: aborda el desafío de forma incremental, poco a poco 	Pros <ul style="list-style-type: none"> • Más tiempo adaptación de usuarios • Los pequeños detalles y problemas se pueden arreglar sobre la marcha • Utiliza el gobierno de la organización 	Pros <ul style="list-style-type: none"> • Disminuye el riesgo de fracaso • Se requieren pocos recursos • Valida la solución e identifica las mejoras antes de su implementación 	Pros <ul style="list-style-type: none"> • Rápido: el público objetivo obtiene soluciones a los problemas antes • Permite cambios y aprendizaje en tiempo real
Cons <ul style="list-style-type: none"> • Proceso de planificación largo • Tiempo limitado para que las personas se adapten: aumenta la probabilidad de resistencia 	Cons <ul style="list-style-type: none"> • Requiere tiempo • Puede causar confusión y frustración temporales ya que solo se implementan partes de la solución 	Cons <ul style="list-style-type: none"> • Requiere tiempo • Gran cantidad de recursos 	Cons <ul style="list-style-type: none"> • Requiere tiempo • Puede dar lugar a que la solución se centre demasiado en el grupo objetivo 	Cons <ul style="list-style-type: none"> • Puede ser percibido como no estructurado. • Difícil de manejar
Usar cuando... <ul style="list-style-type: none"> • El producto final sea casi perfecto • Necesite una fecha de lanzamiento única para todos • Nivel de complejidad simple a medio 	Usar cuando... <ul style="list-style-type: none"> • Sea beneficioso centrarse en una capa del modelo operativo cada vez. • Nivel de complejidad simple a medio 	Usar cuando... <ul style="list-style-type: none"> • Se cambien procesos top-down • Sea beneficioso concentrarse en una unidad a la vez • Nivel de complejidad medio a alto 	Usar cuando... <ul style="list-style-type: none"> • Desea probar la solución y recopilar información de la vida real antes de implementarla • Todos los niveles de complejidad 	Usar cuando... <ul style="list-style-type: none"> • Cuando la velocidad es un problema • Entorno que cambia rápidamente • Nivel de complejidad medio a alto

Estrategia de cambio

Estrategia para implementar el cambio

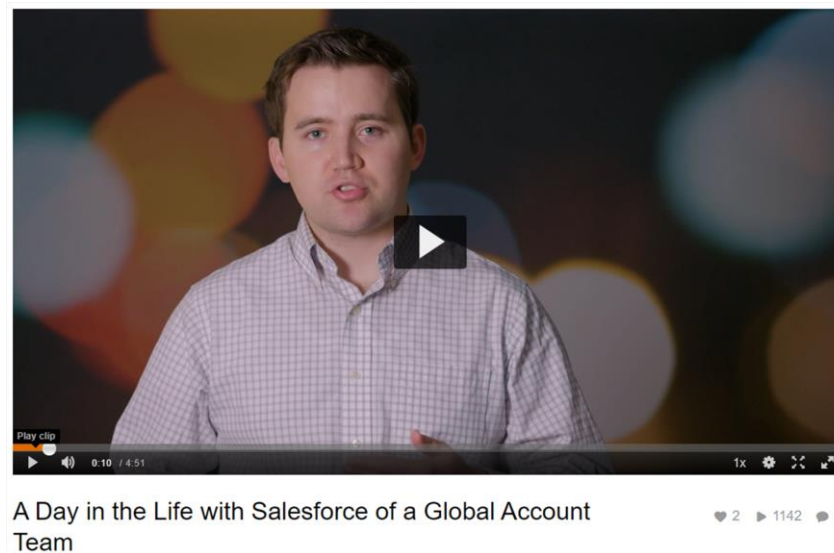
	"Follow the leader"	Coordinación central	Conducción local	Equipo empoderado	Contribución local
					
Descripción	Visión, impacto, diseño y plan de implementación definido centralmente y comunicado al resto de la organización	Visión definida centralmente e impacto, diseño y plan definido por representantes en entorno colaborativo	Visión, objetivos y beneficios definidos centralmente. Enfoque y plan de implementación en local.	Categorización de beneficios en central, visión y plan diseñados por varios representantes. Beneficios e implementación diseñada	Enfoque bottom-up. Equipos locales diseñan soluciones, impactos y planes de cambio.
Proyectos	IT simple, reestructuración organizativa, cambios en procesos	Grandes implantaciones de IT o redefinición de procesos	Estrategias de crecimiento, integración, reducción de costes	Grandes transformaciones culturales y organizativas	Innovación, mejora continua
Htas.	Facilidad de comunicación	Comunicación, formación y capacidad de "facilitación"	Formación y coaching para dar soporte a equipos locales	Discusiones de grupo, actividades de empoderamiento, etc.	Sesiones de innovación, coaching, etc.

Estrategia de cambio

Planificar el proyecto de cambio

La planificación del proyecto de cambio debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo estructurará el trabajo?
- ¿Cómo puede asegurarse de que los distintos flujos de trabajo permanezcan conectados entre sí?
- ¿Ha identificado las interdependencias clave donde hay actividades cruzadas en el plan?
- ¿Cómo sabrá si las actividades de participación son efectivas? ¿Qué proceso tomará para adaptarse a medida que reciba comentarios?



Ejecutar el plan

Plan de formación

El plan de formación debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesitan saber?
- ¿Por qué necesitan saberlo?
- ¿Qué pasaría si no lo supieran?
- Si lo saben, ¿cómo lo usan?

Instrucciones

- Identificar a los usuarios afectados
- Revisar los procesos y tecnología futuros para valorar gap de conocimiento
- Desarrollar el análisis de necesidades de formación junto con el equipo del proyecto y expertos en procesos

Ejecutar el plan

Plan de formación – ejemplo real

Onboarding, Training and Shadowing

	MONTH																													
	1 st WEEK					2 nd WEEK					3 rd WEEK					4 th WEEK					5 th WEEK					6 th WEEK				
	M	T	W	T	F	M	T	W	T	F	M	T	W	T	F	M	T	W	T	F	M	T	W	T	F	M	T	W	T	F
GENERAL ONBOARDING																														
TRAINING ACADEMY																														
WORK SHADOWING																														

Onboarding:

- **CLIENT' sessions:**
 - P&C: Onboarding, CLIENT' culture, CLIENT' policies, career path, learning tools, competency model...
 - DTS: [AllStats](#)
- **Finance sessions:**
 - Finance directors and managers: general overview and deep dive into the finance department
 - DTS: Finance systems
- **Specific function sessions:**
 - Corporate managers: general overview of the function
 - Areas' specialists: general overview of the areas within the function

Training Academy:

- **Basic:**
 - Attendees: At Area level: Common Class on process and Group of Similar Countries on practice
 - Duration: approximately 4 weeks
 - Methodology:
 - Lectures in form of paragraphs regarding the different process and tasks among the function
 - Practical sessions based on the different practices between regions or countries
 - Assignments done by the trainees divided by teams, depending on their working area
- **Pro:** Complex and exceptional cases and tasks given to all trainees at once during few days, jump to advanced level, once the basic knowledge is consolidated.

Work shadowing:

- **1st Way:**

In between the Training Academy, during the refresh of each paragraphs days, where the newcomers shadow the trainers.
- **2nd Way:**

Once the Training Academy is finished, where the trainers shadow the newcomers. At the beginning, give the newcomers very simple tasks so they can feel confident and then move to more complex ones.

Ejecutar el plan

Plan de formación – ejemplo real

		Monday	Tuesday	Wednesday	Thursday	Friday
9:00	10:00	Chapter - BtP 1	Specificities per country / group of countries 1	Internal review specificities group 1	Assignment - BtP 2	Specificities per country / group of countries 2
10:00	10:45			Q&A and materials review specificities group 1		
10:45	11:00	Break				
11:00	12:00	Practice session - BtP 1	Assignment - Country / Group of countries 1	Internal review specificities group 2	Assignment - BtP 2	Assignment - Country / Group of countries 2
12:00	13:00			Q&A and materials review specificities group 2	Q&A and Materials review - BtP 2	
13:00	14:00	Lunch				
14:00	15:00	Assignment - BtP 1	Specificities per country / group of countries 2	Chapter - BtP 2	Specificities per country / group of countries 1	Internal review specificities BtP 2
15:00	15:45					Q&A and materials review specificities 1
15:45	16:00	Break				
16:00	17:00	Assignment - BtP 1	Assignment - Country / Group of countries 2	Practice session - BtP 2	Assignment - Country / Group of countries 1	Internal review specificities BtP 2
17:00	18:00	Q&A and Materials review - BtP 1				Q&A and materials review specificities 2

Tentative

Tentative

Recordings

- GFT training sessions recordings
- To be spited per topic

WAW team sessions

- Practice session of each chapter
- Q&A session for materials review and support

MAD team sessions

- Explanation of the specificities per chapter of the legal entities managed today by MAD FSC
- Q&A session for materials review and support

New hires working sessions

- Assignment -> manuals creation / update
- Internal review -> review of the materials previously prepared / updated before the Q&A session

Notes:

- When detailing the schedule, the duration of each session may change
- If needed, refresh sessions and self study slots can be included

Sostenibilidad del cambio

Data & Analytics

La medición del cambio debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué herramientas de análisis de datos utilizará el equipo?
- ¿Cómo definir las métricas con liderazgo ejecutivo y stakeholders?
- ¿Cómo utilizar los datos y el análisis para contribuir al desarrollo de hitos, la gestión de proyectos y las actividades de gestión de cambios?
- ¿Actualizaciones sobre nuevos comportamientos / nuevas formas de trabajar?

Instrucciones

- Colaborar estrechamente con el equipo de tecnología
- Validar el plan de análisis y datos con el liderazgo ejecutivo y las partes interesadas
- Implemente datos y análisis a lo largo del ciclo del programa de cambio
- Incorporar herramientas de visualización para mejorar el impacto del análisis de datos
- Supervisar y modificar continuamente los datos y el plan de análisis

Sostenibilidad del cambio

Data & Analytics – ejemplo real




Antes



Después



DILBERT

A small cartoon character, Dilbert, is standing at the base of the large red letters. He is wearing a white shirt and black pants, and is looking up at the letters. The letters are a vibrant red with a slight 3D effect, set against a light blue background.

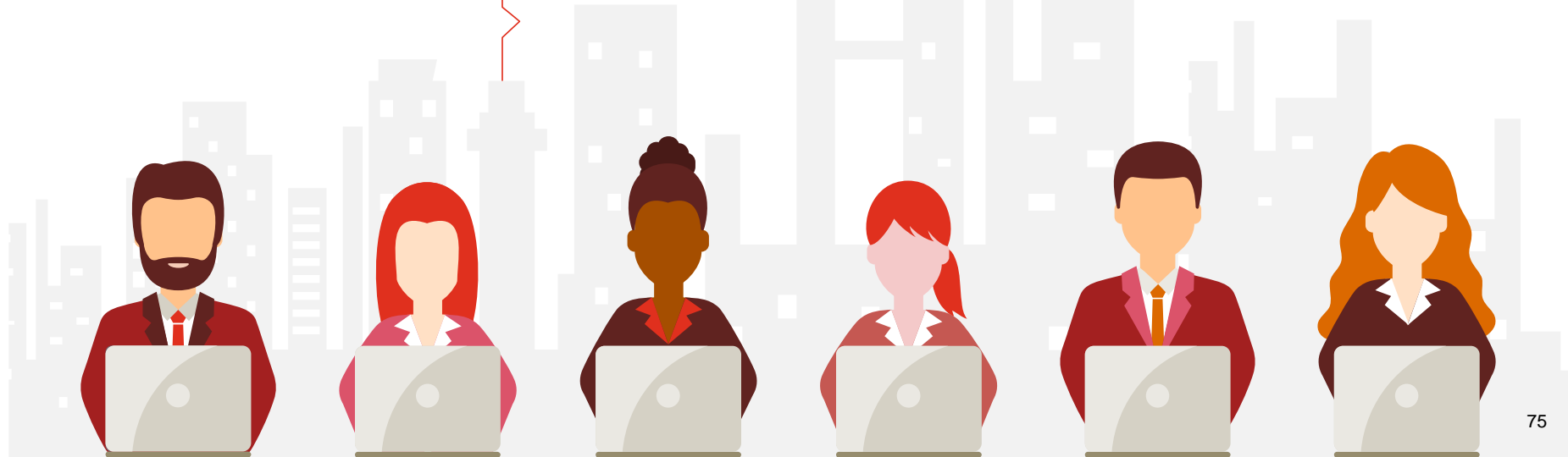
Caso práctico

1. Robotización
2. Fusión / adquisición
3. Cambio de marca
4. Nuevo modelo de evaluación del desempeño
5. Salida a bolsa



¿Qué tengo que hacer?

- Impactos esperados en los 4 ejes del modelo operativo (procesos, personas, sistemas, datos)
- Departamentos/personas clave impactadas por el cambio
- Posibles resistencias o riesgos preliminares
- Plan de cambio: enfoque y plan de proyecto.
¿Cómo espero que el cambio tenga éxito?



¡Gracias!

isabel.rueda.lopez_schummer@pwc.com