

Tema 1: Inmersión digital

8 febrero de 2022 - 1 marzo de 2022

¡Bienvenida al curso de transformación digital para la internacionalización!

Este primer tema busca darte un pequeño vistazo de los temas que se tratarán a lo largo del programa para que empecemos todas en la misma página y así podamos iniciar o seguir construyendo tu ruta de transformación digital.

Contenido: gestión del cambio

El **objetivo** de este documento es presentar los conceptos y aspectos importantes sobre la transformación digital que moldearán los demás temas propuestos en este programa, de manera que sea posible adoptar la transformación digital desde el pensamiento estratégico y aplicarla a todas las áreas del negocio.

¡Anímate! Llego el momento de aprender juntas

Contenidos

1	Contexto del mercado	3
2	¿Qué es la gestión del cambio?	4
3	¿Cómo se produce el cambio?	7
4	¿Qué es necesario para cambiar?	9
5	Nuestro enfoque del cambio	10

Contexto del mercado

El ritmo del cambio está siendo tan rápido que la forma actual de hacer negocios puede haber llegado a su fin. La escala del cambio y la disrupción en la economía, y en toda la industria, está llevando a los líderes a realizar cambios internos drásticos para mantener el ritmo. Sin embargo, la naturaleza humana y el diseño de la mayoría de las organizaciones se resisten al cambio y acortan sus trayectorias, por lo que el ritmo y la escala del cambio en la mayoría de las organizaciones son insuficientes.

Cuando el cambio no se produce con la suficiente rapidez o profundidad, las organizaciones no son las únicas que sufren. A nivel mundial, las pandemias, el cambio climático y otros peligros amenazan a las generaciones futuras. Ya no basta con un cambio organizativo lento y suficiente. Los pequeños cambios incrementales no pueden impulsar cambios estratégicos que sigan el ritmo de los cambios externos. Los retos a los que se enfrentan las empresas, los gobiernos y la sociedad requieren agilidad, adaptación y rapidez.

"La tendencia de cambio a largo plazo ha llegado a un punto en el que la era del comercio y el gobierno clásicos puede haber terminado o llegar pronto a su fin". Kotler

En medio de la creciente disrupción, la mayor complejidad y las altas expectativas de los empleados, las organizaciones no pueden permitirse caer en las mismas trampas que normalmente se interponen en el camino de las transformaciones, tales como:

- Falta de alineación con el propósito o los resultados de la empresa
- Incapacidad para adaptarse a un paisaje en evolución y cada vez más complejo
- Falta de toma de decisiones basada en datos
- Desajuste con las experiencias y expectativas humanas

Comparando los años 70 y 80 con la actualidad, se puede observar una dificultad creciente para realizar un cambio en las empresas. Uno de los factores es consecuencia de la creciente complejidad empresarial, vista en la última lección sobre la cadena de valor, y del mercado extremadamente cambiante.

Cambio

¿Qué es la Gestión del Cambio?

Breve historia de la gestión del cambio (PROSCI)

Cuatro épocas distintas marcan la evolución y el crecimiento de la disciplina de la gestión del cambio:

- **Antes de la década de 1990** : Fundaciones.
 - Los estudiosos comienzan a comprender cómo los seres humanos y los sistemas humanos experimentan el cambio
- **Años 90**: En el radar
 - La gestión del cambio entra en el mundo empresarial
- **Década de 2000**: formalización
 - La estructura y el rigor adicionales codifican la gestión del cambio como disciplina
- **Más adelante**: Surge el desarrollo profesional individual y el crecimiento de la madurez organizativa

La gestión del cambio, o *change management*, es una disciplina que orienta la forma de preparar, equipar y apoyar a las personas y a la empresa para realizar con éxito el cambio con el fin de impulsar los resultados y logros deseados por la organización.

La gestión del cambio aborda las necesidades individuales -cómo el individuo vive y ejecuta el cambio como una experiencia- y las necesidades organizativas -cómo la empresa vive y ejecuta el cambio a gran escala, con todas sus partes interesadas-.

Entre los stakeholders se encuentran no sólo los empleados de la empresa, sino también los proveedores e incluso los competidores, que, con la innovación de las formas de hacer negocios, no sólo compiten con la empresa, sino que también cooperan con ella.

La gestión del cambio es una disciplina amplia y compleja que aborda diferentes pilares, como el mapeo de stakeholders, el mapeo de riesgos, la estrategia de compromiso y la formación.

Sin embargo, teniendo en cuenta el **programa de Transformación Digital para la Internacionalización**, nos centraremos en algunos aspectos del cambio que servirán mejor a las mujeres empresarias.

Los principales objetivos de la práctica son:



Mantener los beneficios asociados al cambio a través del tiempo

Para lograr estos objetivos es necesario tener siempre presente que el cambio es un proceso continuo, es un movimiento que no tiene fin.

Por lo tanto, es importante tener en cuenta algunos puntos. La gestión del cambio y de la experiencia de las personas sólo es eficaz si garantizamos las **condiciones** y **estructuras adecuadas**, así como el **apoyo y la orientación apropiados**, a lo largo del proceso de cambio.

Es necesario tener un plan acorde con la realidad de la empresa, con un objetivo alcanzable, métricas de seguimiento, conocimiento y un líder comprometido, que también influya en sus subordinados.

Sin esto, el proceso de cambio se vuelve más difícil, costoso y lento.

En cuanto a las estrategias de gestión del cambio, tenemos ADKAR. Fue creada en 2003 por el estadounidense Jeff Hiatt, fundador de PROSCI, que ofrece una certificación global de gestión del cambio.

ADKAR es un acrónimo formado por las cinco etapas del cambio:

ADKAR element	Definition	What you hear	Triggers to develop
Awareness (Consciencia)	De la necesidad de cambiar	“ Yo entendo por que...”	¿Por qué? ¿Por qué ahora? ¿Qué pasa si no cambiamos?
Desire (Deseo)	De participar y apoyar el cambio	“Yo decidí...”	¿Qué hay en esto para mi? (WIIFM) Motivadores personales Motivadores organizativos
Knowledge (Conocimiento)	Sobre como cambiar	“Yo se como...”	En contexto (después de A&D) Lo que necesitas saber durante Lo que necesitas saber después
Ability (Habilidad)	Para implementar las habilidades y conocimientos necesarios	“Soy capaz de...”	Tamaño de las brechas K-A Barreras/capacidades Práctica/entrenamiento
Reinforcement (Refuerzo)	Para sostener el cambio	“Continuaré ...”	Mecanismos Medidas Sostenibilidad

Según Hiatt, estos elementos de ADKAR son secuenciales, y cada uno de nosotros tarda un tiempo diferente en abandonar una etapa y pasar a la siguiente. En otras palabras, no hay una fórmula para saber cuánto tiempo permanece cada uno en cada etapa.

En vez de determinar lo que nos espera, el modelo ADKAR nos ayuda a pensar en lo que podemos hacer para salir de una etapa concreta en busca del cambio.

¿Cómo se produce el cambio?

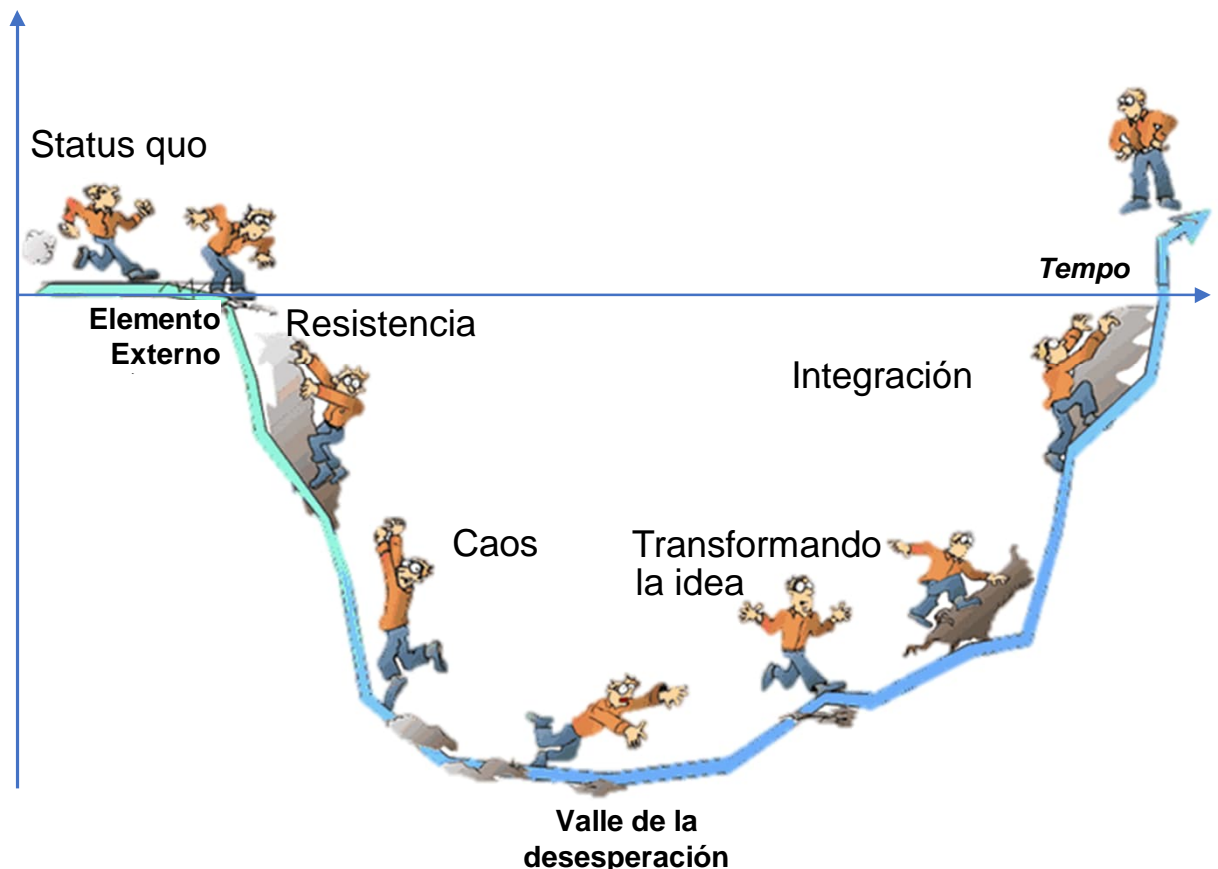
El cambio siempre es complicado y complejo, porque requiere la ruptura de un hábito actual, o de una forma de trabajar y pensar, y al mismo tiempo promueve un conjunto de acciones nuevas, posiblemente desconocidas.

Las personas implicadas en el cambio tienen que volver a aprender a realizar las actividades. Aunque en el futuro este cambio sea beneficioso, sigue siendo incómodo salir de la zona de confort.

Por lo tanto, este proceso lleva tiempo, normalmente más del que preferimos. Algo tan sencillo como beber un vaso más de agua al día puede tardar en promedio dos meses en convertirse en un comportamiento consistente y habitual.

El cambio sigue una curva, es desencadenado por un elemento externo, que empuja al protagonista al cambio, pasando por diferentes etapas hasta llegar al "valle de la desesperación", que es el lugar de mayor dificultad, y donde muchas empresas y personas no logran avanzar y finalizar el cambio. Tras el "valle de la desesperación" el protagonista consigue, a partir de la aceptación, poner en práctica el cambio e integrarlo en su vida cotidiana, como puede verse en la siguiente figura.

Performance



La gestión del cambio apoya este proceso ayudando a la empresa a cambiar de forma más eficiente, como se muestra a continuación:

El fenómeno del cambio y su impacto en las personas y el negocio



El cambio se inicia de forma más estructurada (por ejemplo, comunicando y empezando a convencer a los implicados), y ya muestra mayores resultados. También el "valle de la desesperación" es más suave y corto. Tras la aceptación del cambio y la mejora en el día a día, se puede observar que en un proyecto con gestión del cambio los resultados siguen aumentando tras la salida en vivo, mientras que en el otro los resultados son inciertos, ya que no hay seguimiento y apoyo.

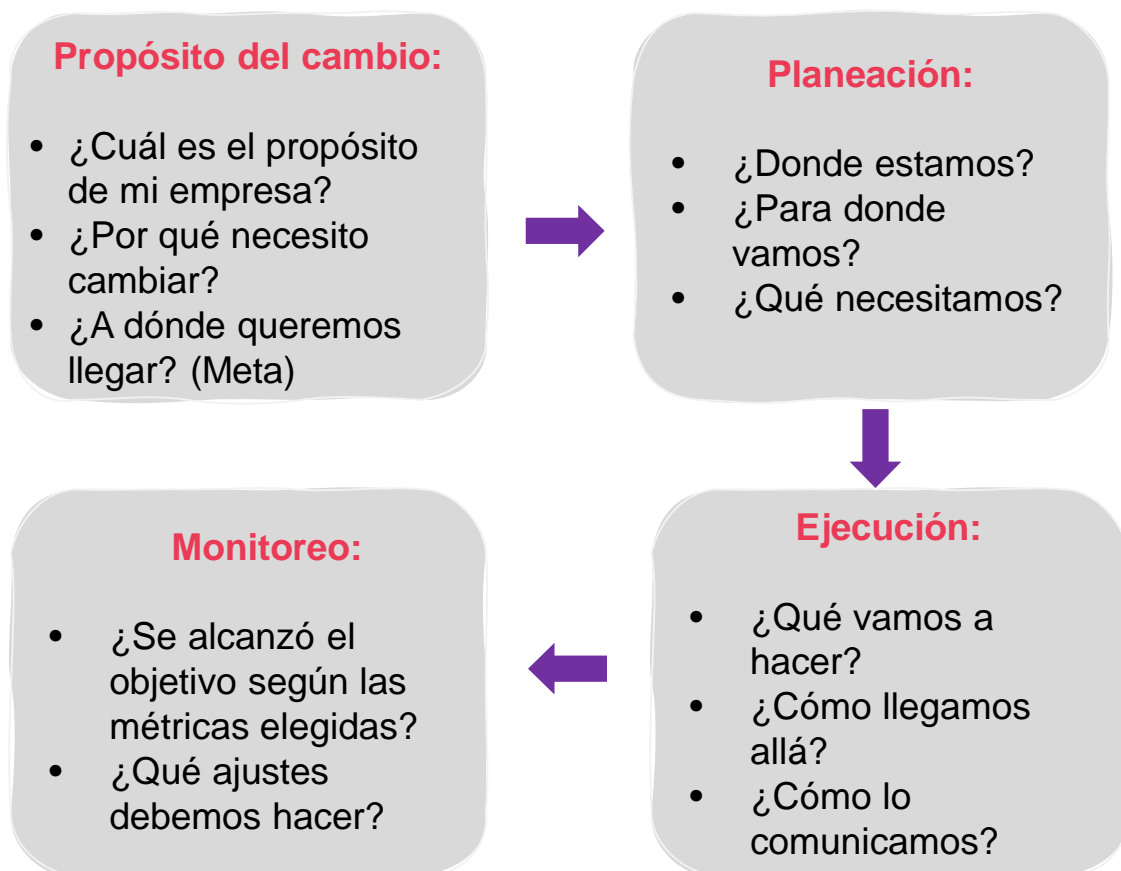
¿Qué es necesario para cambiar?

Cada vez más, los enfoques utilizados para el cambio deben también ayudar a las personas y a la organización a navegar transformaciones complejas y continuas.

Enumeramos aquí algunos puntos importantes que hay que tener en cuenta a la hora de iniciar el cambio, sea cual sea.

- **La empatía** con las personas afectadas por el cambio es un aspecto esencial: las personas que se sienten apoyadas y empoderadas muestran más motivación para el cambio.
 - También es necesaria a la hora de realizar las comunicaciones y diseñar el proceso. Debemos hacernos preguntas como "¿Cómo se sentirá esta persona con este cambio?", "¿Cómo entenderá este mensaje?".
- **Crear junto a las personas** es imprescindible, al fin y al cabo, todos los stakeholders de la organización son agentes del cambio, es necesario que líderes, empleados, clientes, proveedores se impliquen más activamente.
 - Anteriormente hemos planteado la necesidad de incluir a los competidores como stakeholders, pero aquí, en la creación del plan de cambio, es necesario incluir sólo a los stakeholders internos. De este modo, también se sienten parte de él y se les reconoce su papel. Esta iniciativa también da lugar a un plan de cambio más completo, ya que se escucha a todos.
- **La evolución de las mentalidades y comportamientos** requiere la aplicación de un diseño centrado en el ser humano, y el uso estratégico de incentivos para cortar el ruido de las comunicaciones y ayudar a una fuerza de trabajo resiliente, a aprender, desarrollarse y transformarse.
 - Como se ha planteado en los temas anteriores, las personas son el punto central del cambio. Son ellas las que hacen posible el cambio. Si hay ruido en la comunicación, los implicados suelen acabar confundidos o recibir información errónea, lo que provoca una disminución de la confianza.

Nuestro enfoque del cambio



Estos son los cuatro pasos para el cambio en la práctica, que abordaremos en esta clase.

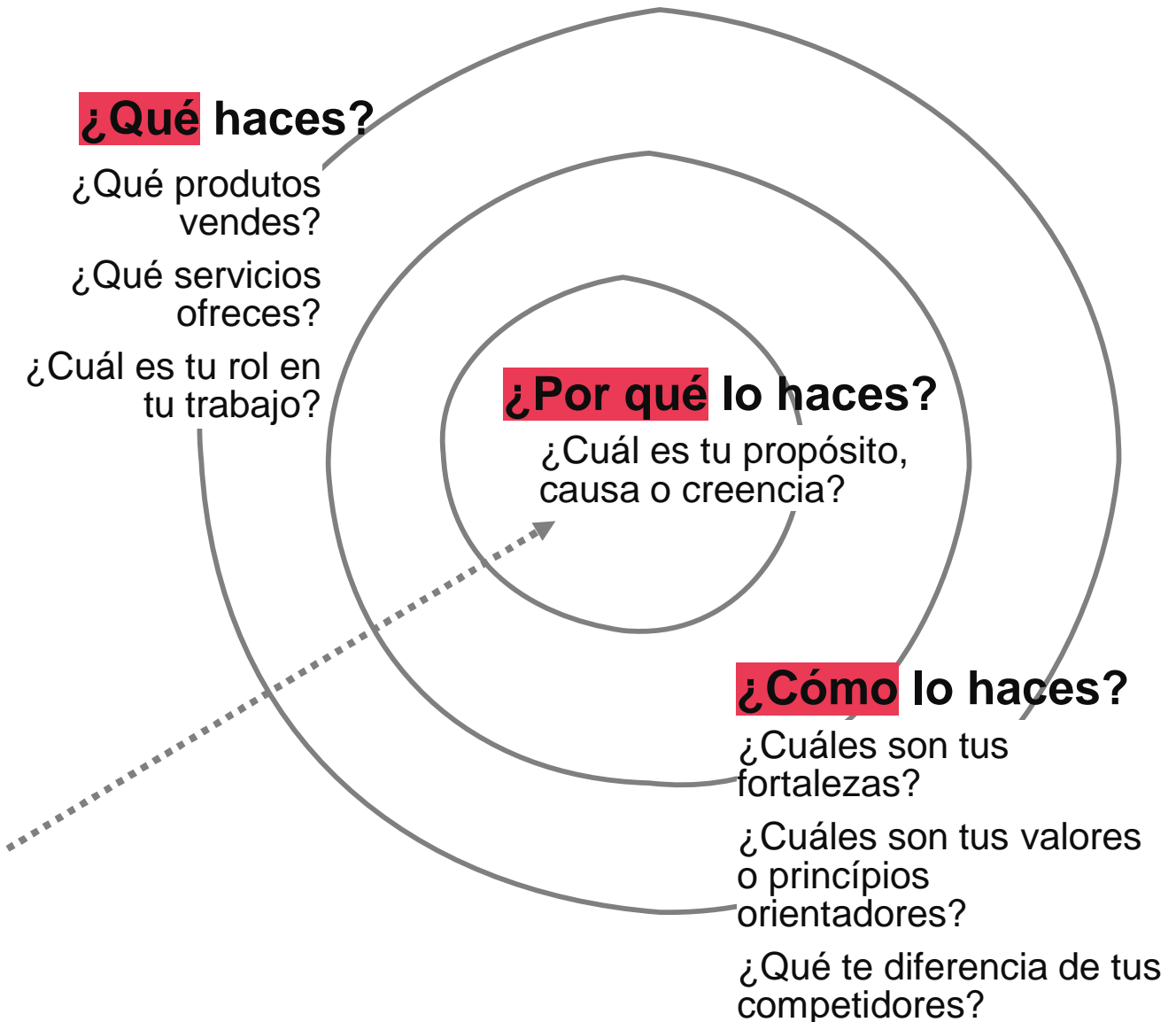
El propósito del cambio parte de la comprensión del propósito de la empresa, para que a partir de ahí podamos entender hacia dónde queremos ir (establecer objetivos). El propósito es la base del cambio y de las decisiones que tomaremos.

Propósito de la empresa

Golden Circle

Con demasiada frecuencia, en nuestro negocio nos centramos demasiado en lo que hacemos, en lugar de por qué lo hacemos. Nuestros clientes confían en nosotros para que les ayudemos a resolver sus problemas, y nuestro trabajo es mostrarles por qué necesitan ayuda y por qué somos la mejor opción para ayudarles a alcanzar el éxito.

En este breve vídeo de [TED Talks](#), el autor Simon Sinek describe su sencillo pero poderoso concepto del "Círculo de Oro". Destaca que el objetivo no es hacer negocios con todos los que necesitan lo que tú tienes. Por el contrario, el objetivo es hacer negocios con personas que creen en lo que tú crees.



Partiendo de fuera del círculo hacia dentro es posible organizar de forma sencilla lo **qué** haces, pensando en un producto final, en las ventas, en los servicios. El **cómo** viene poco después, a partir de lo que haces, lo que te mueve. Y luego viene lo más importante, el **por qué**, por qué haces tu producto final de la forma en que está hecho.

"La personas no compran lo QUÉ haces, sino POR QUÉ lo haces". Simon Sinek

Después de comprender el propósito de la empresa es posible entender lo que hay que cambiar. Gestionar una empresa con propósito facilita saber a dónde queremos ir y qué necesitamos para lograrlo.

Para encontrar lo que hay que cambiar para el propósito del cambio vamos a utilizar un enfoque diferente. Se trata de un enfoque creado por EY, llamado EY Growth Navigator, para más información, póngase en contacto con Caroline.abreu@br.ey.com.

Como cada empresa es única y tiene sus propias particularidades, a continuación presentamos los siete factores para evaluar su empresa. Estos pilares nos ayudarán a pensar en cada área por separado para entender cuáles son las más críticas y qué hay que cambiar.

A continuación presentamos los pilares y algunos ejemplos que pueden ser útiles a la hora de analizar cada uno de ellos:

- **Personas, comportamientos y cultura:** Este factor abarca la capacidad; la gestión del rendimiento; la innovación; el liderazgo y el reconocimiento.
- **Digital, tecnología y análisis:** Este factor abarca el emprendimiento digital; la analítica y la tecnología de la información; la seguridad y la privacidad; y el área de TI.
- **Operaciones:** Este factor abarca la estrategia de operaciones; la excelencia operativa y la mejora continua; y la cadena de suministro flexible y sostenible.
- **Clientes:** Este factor abarca los productos y servicios, los mercados y los canales; el marketing; las ventas y los precios; y la experiencia del cliente.
- **Capital y finanzas:** Este factor abarca el crecimiento de los recursos financieros; las personas y la organización; el proceso y el control financiero; los datos y la tecnología; y la gestión de las partes interesadas.
- **Transacciones y alianzas:** este factor abarca las asociaciones y alianzas; la estrategia y planificación de las transacciones; y la eficacia de las transacciones.
- **Riesgo:** este factor abarca la gestión del riesgo; las políticas, los procedimientos y el cumplimiento; y la gestión de los stakeholders.

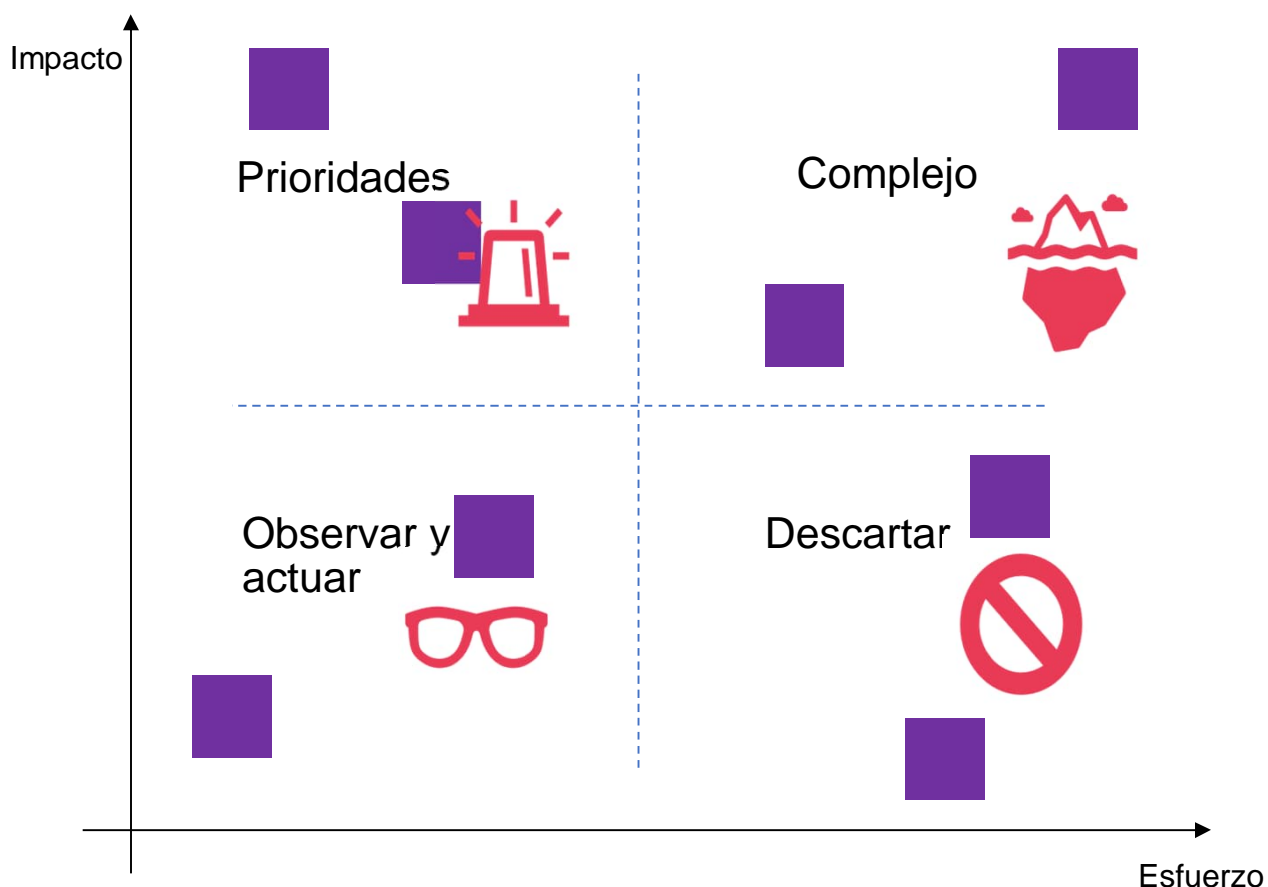
Planeación

El segundo paso para que el cambio sea efectivo es planificar cómo deben producirse las acciones de cambio. Por lo tanto, es importante que tengamos una línea de base, una imagen de la empresa en la actualidad, y entender a dónde queremos llegar. A partir de ahí podemos ver lo que necesitamos para lograrlo.

- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde vamos?
- ¿Qué necesitamos?

Al hacer este análisis facilitamos la comprensión de las acciones para llegar al punto deseado.

Además, es importante saber priorizar las acciones que descubrimos al hacer las preguntas. Para ello, podemos utilizar la siguiente matriz:



Sumando las acciones en la matriz, según el Esfuerzo requerido (eje x) frente al Impacto (eje y) que tendrá la acción, es posible priorizar lo que debe hacerse primero.

Ejecución

Según las acciones elegidas y priorizadas en la fase anterior, ahora es el momento de ponerlas en práctica.

Como las acciones son particulares, ponemos algunos ejemplos a continuación:

- Delegar
- Prestar atención a los límites de tiempo
- Comunicar
- Supervisar
- Crear objetivos claros
- Celebrar los logros

Por ejemplo, centrémonos en una acción siempre importante y recurrente en los procesos de cambio, que es la comunicación.

Nuestra estrategia de comunicación se divide en tres componentes clave (audiencia, contenido y canal) que están englobados en nuestros principios orientadores.

Cada decisión de comunicación se guiará por el Quién (audiencia), el Qué (contenido) y el Cómo (canal). Empezamos por nuestra audiencia, cuya forma de trabajar da forma al contenido que se distribuye a través de los canales preferidos.



Monitoreo

Finalmente, la última fase del cambio es el monitoreo. Debemos recordar siempre que el cambio es un proceso. Aunque sigamos todos los pasos, a veces nos encontramos con otras necesidades o dificultades.

El monitoreo es el momento en que, después del cambio, comparamos dónde estábamos cuando iniciamos y dónde estamos hoy.

"¿Hemos llegado a donde queríamos?"

"¿Qué ha cambiado si lo comparamos con nuestra línea base?"

"¿Se han alcanzado los objetivos fijados?"

"¿Qué podría ser mejor?"

"¿Qué tenemos que cambiar todavía?"

Está bien cambiar de estrategia y volver a empezar, o incluso renunciar al cambio y priorizar otras acciones.

Pero hay que tener en cuenta que no podemos perder de vista el cambio, tenemos que darle fuerza, incluso después de implementarlo. No podemos dejar que todo el trabajo se pierda volviendo a los hábitos antiguos o al *modus operandi* anterior.