

PROYECTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

CASO DE ÉXITO

TÍTULO DEL CASO: TRANSFORMACIÓN HACÍA UNA CULTURA LEAN

TIPO DE PROYECTO: Proceso de transformación cultural hacia la cultura Lean.

FECHA INICIO: 05/05/2017

FECHA FIN: 20/03/2018

TOTAL DE HORAS DEDICADAS AL PROYECTO: 2450 horas

NÚMERO DE PERSONAS EN EL EQUIPO DE GESTIÓN DEL CAMBIO: 4

NÚMERO DE PERSONAS QUE PARTICIPARON EN EL PROYECTO A TIEMPO COMPLETO: 2

INVERSIÓN EN EL PROYECTO: Hasta US\$100.000

RESUMEN DEL CASO

Descripción del Caso

La gestión del cambio en empresas familiares va poco a poco consolidándose como una disciplina a tener en cuenta que ayuda a obtener resultados a corto/medio plazo ayudando además a mejorar el clima laboral de las mismas.

La empresa tiene más de 50 años en el mercado y recientemente ha sufrido un cambio generacional que con el empuje del nuevo Director General está creciendo a ritmos acelerados con la consiguiente transformación que esto supone. Pasamos de una empresa familiar a una empresa que debe profesionalizarse y estructurarse para poder seguir desempeñando su servicio con altos estándares de calidad.

La empresa ha pasado de 150 a 540 personas en pocos años y ha comprado varias empresas llegando a pasar a ser un grupo empresarial. En este sentido nos encontramos con una mezcla de culturas organizacionales y además con dispersión a nivel nacional.

Además, el perfil de la organización es medio/bajo. Al menos el 65% de su plantilla son comerciales y dependientes que no tienen estudios universitarios y que su nivel de digitalización es bajo y reacios al cambio.

El reto del proyecto consiste en generar una cultura común para todos, profesionalizar a todo el personal (hasta el momento la empresa se había centrado en el área comercial) y ganar en eficiencia y eficacia a través de la estandarización y la organización de sus procesos.

El proyecto abarca a un total de 540 personas de las cuales solo 100 personas están en la oficina central y el resto está disperso en diferentes regiones y en tiendas. La estructura jerárquica es la siguiente: Director - Jefe - Coordinador - Técnico/Comercial.

El personal de la oficina central es joven y se ha ido incorporando en los últimos años. Tras realizar entrevistas con algunos de ellos se han identificado personas con talento y amplia capacidad de trabajo.

Existe una brecha entre el personal que estaba en la organización antes y después del cambio generacional. Antes del cambio al nuevo Director General existía en la organización una gestión paternalista, la cual ha cambiado en la actualidad.

En el proyecto se destaca la figura del Director General, cree en el proyecto y en las posibilidades del mismo para su organización.

Propósito y objetivo del proyecto

El desafío del proyecto que nos encontramos era "Crear una cultura común con la suma de todo el personal de la organización"

Junto con el Director General y el Comité de Dirección se definieron el propósito y el objetivo

Propósito	Profesionalizar al personal de la organización y ganar en eficiencia y eficacia a través de la implantación de la filosofía Lean
Objetivo	Implantar Lean en la organización. Poner en marcha 4 proyectos de mejora continua en la organización.

Principales Retos

Uno de los principales retos del proyecto ha sido "como conseguir mejorar el sentimiento de pertenencia y el compromiso con la organización". La rotación del personal al inicio del proyecto era elevada y con este se buscaba, entre otras cosas, reducirla.

Es importante tener en cuenta que era una empresa familiar con unas costumbres y una forma de trabajar muy arraigada. Los principales influenciadores son personas con mucho tiempo en la organización y muy reacios a los cambios.

Principales Dificultades

A continuación se enumeran las principales dificultades que nos encontramos en el proyecto:

- No consideran necesario el cambio, les gusta la gestión que se está realizando actualmente.
- Existe un alto grado de insatisfacción del personal y esto se traduce en rotación (por salidas) elevada.
- Algunos perfiles temen que este proyecto pueda ser una medida de control hacia su trabajo
- El personal no se siente escuchado por la Dirección.
- Existe personas con mucho talento que no se están teniendo en cuenta en la organización y que tienden a salir a buscar nuevos retos y desafíos.

Desarrollo del Proyecto

a) Enfoque de la gestión del cambio

Para poner en marcha el proyecto, este se vinculó con un proyecto anterior que tuvo mucho éxito y que ha generado un sentimiento positivo en parte del Personal. El Hilo conductor del proyecto ha sido un viaje a Japón (cuna de la filosofía Lean) y el mensaje fue "vamos a profesionalizarnos y ganar en eficiencia y eficacia. Para ello todos podemos viajar a Japón"

La clave del enfoque ha sido incidir sobre la posibilidad de que todo el personal puede participar. Todos tenemos la posibilidad de viajar a Japón, tu decides si lo haces o no. Una vez en Japón (iniciado el proyecto) se dejó claramente definida la hoja de ruta a seguir y se comunicó a través de los diferentes canales a todo el persona.

b) Descripción de las macroactividades

Patrocinio

El Patrocinador del Proyecto fue el Director General y estuvo a disposición del equipo de Gestión del Cambio durante toda la duración del proyecto.

El patrocinio fue incondicional durante todo el proyecto, ayudando a solventar los obstáculos y reconocimiento el trabajo realizado por todos los implicados.

Workshop de alineamiento del equipo directivo.

Al inicio del proyecto se llevó a cabo la reunión con la Dirección cuya finalidad fue:

- Presentar el proyecto y explicarle el propósito, el objetivo y el plan de acción.
- Alinear a la Dirección y comenzar la comunicación con ellos.
- Iniciar las bases de la comunicación a través de un vídeo donde los protagonistas eran ellos.

Se realizó un video resumen de lanzamiento del proyecto donde se pueden ver a todos los directores dando un mensaje. Esto sirvió para destacar la importancia del proyecto.

Identidad

La identidad del proyecto fue Kaizen, haciendo referencia a la mejora continua y a la filosofía Lean.

El diseño de la identidad que servirá para establecer un estilo de comunicación, imagen, etc fue realizado por un técnico de la empresa cuyo hobby era el diseño gráfico. Este también participó, junto al equipo de gestión del cambio, en el diseño de la web y de todo el material.

Además se creó una mascota que nos ayudará a transmitir los mensajes.

Mapeo de Stakeholders.

El Mapeo de los stakeholders reflejo la diferencia entre las diferentes áreas de la organización. Por una parte los comerciales estaban más abiertos al cambio debido a que han participado en proyectos anteriores y entraron rápidamente en el proyecto.

Sin embargo el personal de tienda se mostró reacio al cambio y vió el proyecto como un mecanismo de control y que le iba a suponer trabajo extra. En este sentido se trabajó

con los dos coordinadores de tiendas que tras explicar el proyecto y la necesidad del mismo se mostraron muy abiertos.

El personal de logística fue evaluado de forma neutra. Aún no se habían posicionado cuando se inició el proyecto. Se identificaron dos personas con mucha influencia dentro del área que nos ayudarán a llegar a ellos y que, en la medida de lo posible, se integrarán en el proyecto.

Del personal de las oficinas centrales se obtuvo una evaluación favorable. Es gente joven con ganas de hacer cosas y de aprender y se mostró muy colaboradora.

En cuanto a la Dirección, nos encontramos con dos sabotadores y dos vendedores. No obstante, la intervención del Director General ayuda a evitar conflictos y avanzar de forma constante y positiva.

De forma general el mapeo de stakeholder nos ayudó a determinar acciones de cambio a tener en cuenta a lo largo del proyecto.

Características de la Cultura Organizacional

El estilo dominante de la organización es de carácter competitivo. Está orientada a resultados (rasgo que viene del nuevo Director General) y va consiguiendo resultados positivos a corto plazo. En este sentido, esto podría ser perjudicial para el proyecto puesto que el personal no tenía sentimiento de urgencia y algunos de ellos no entendían la necesidad del mismo.

Su estilo de comunicación es fresco, muy visual y muy directo. Si que es cierto que no aparecen muchas personas en sus comunicaciones.

Sus valores están centrados en la orientación al cliente, la calidad y la innovación. De hecho, una de las cosas a trabajar sería la orientación a la persona.

A nivel de decoración, esta es moderna y con colores claros. Predominan sus colores principales el rojo y el azul. Los Directores estaban organizados en despachos pero el resto del personal está en un espacio abierto.

En una empresa de este tipo nos encontramos con un bajo grado de procedimentación lo que supone dificultades en cuanto a la delimitación de funciones y de tareas.

El estilo de liderazgo es autoritario y esto causa bastante descontento entre el personal. Concretamente uno de los Directores fue tratado a través de un proceso de coaching.

En cuanto a ceremonias y rituales no se han identificado este tipo de actividades. Sin embargo es uno de los aspectos a destacar y sobre los que comenzar a trabajar con la nueva estrategia.

Adecuación al ambiente físico

Conseguir generar un ambiente de trabajo adecuado e inspirador es vital para demostrar la importancia del proyecto y favorecer el trabajo colaborativo y participativo.

La decoración de la oficina se llevó a cabo con cartelera con la imagen creada para el proyecto y con frases y eslóganes motivacionales.

A las salas de reuniones se le dio lugares emblemáticos de japon y se configuraron dos salas de capacitación con decoración de Toyota. Estas salas también se aprovecharon para mantener actualizado el avance y el estado del proyecto

Selección y desarrollo del equipo

La selección del equipo del proyecto se realizó a partir de la matriz de stakeholders y junto con la Dirección.

En primer lugar se montó el Motor del Cambio cuyo lanzamiento se realizó en una sesión de 4 horas donde se explicó el proyecto, que se esperaba de ellos y se empezaron a analizar posibles resistencias.

Además se creó un grupo de embajadores Lean, formado por 16 personas seleccionadas por la Dirección de diferentes niveles y diferentes áreas. Su finalidad era formarlos en Lean y que ellos fueran los garantes de la misma.

Al comité de Dirección se les nombró Mentores del Proyecto su finalidad era apoyar a los embajadores y validar las acciones de mejora a poner en marcha en los meses sucesivos.

Se determinó a una persona de RH que estaría dando apoyo durante toda la ejecución del proyecto al equipo de Gestión del Cambio.

Madurez para asumir las pérdidas:

Para analizar el grado de madurez de los implicados para asumir esta transformación se utilizó la Matriz de Madurez. En la matriz se analizan una serie de factores que se han ido observando durante el transcurso del proyecto.

La madurez para asumir el cambio es BAJA. Si bien es una empresa a la que no le gusta los cambios, la dinámica y el ritmo marcado por el Director General ha sido positivo. Desde el equipo de gestión del cambio se considera clave reforzar sobre aspectos concretos:

- Contagiar al equipo con el propósito del proyecto
- Generar canales de comunicación destinados a mantener informados a todos los stakeholders.
- Conseguir que todo el personal se sintiera integrado por igual en la organización al mismo nivel.
- Al ser una empresa orientada a resultados era vital proporcionar continuamente los resultados obtenidos.

El aspecto positivo a destacar fue que una vez iniciadas las actividades de gestión del cambio, el personal las acogió de forma positiva y el grado de participación fue en aumento.

Marcos del cambio

Como hemos comentado antes, la clave del proyecto fue incidir en que todo el personal independientemente del perfil, área, empresa del grupo, etc podía participar y que era una forma de profesionalizarse y desarrollarse. Se hicieron varios eventos donde los principal fue presentar el proyecto y mantener de forma constante el pulso del proyecto:

Kick Off del Proyecto	Al inicio del proyecto se realizó una jornada de Kick Off ambientada en japon donde el patrocinador explicó el proyecto y se llevaron a cabo actividades de trabajo en equipo.
Workshop semanales con el motor del cambio	Desde el inicio se realizaron reuniones semanales con el motor para ver los avances y monitorizar el proceso de cambio
Entrega de camisetas con el logo del proyecto	Una vez se inició el proyecto, se envió por valija interna a todo el personal una camiseta del proyecto una carta del Director General.
Ubicación de panel informativo con el avance del proyecto	En una de las dos salas de formación acondicionadas.
Decoración de la oficina	Al inicio del proyecto y tras el Kick Off se decoró la oficina con el logo del proyecto, cartelera y frases motivacionales.
Reuniones de seguimiento	Se realizaron reuniones de seguimiento semanales con el patrocinador
Entrevistas personales	Se realizaron entrevistas personales a más del 80% de la plantilla para identificar motivaciones, resistencias y comprender aún más la cultura de la organización
Buzón de sugerencias	Se creó un buzón de correo electrónico para recibir sugerencias y observaciones.
Boletín informativo semanal	Todos los viernes se publicaba por correo electrónico un boletín informativo semanal con noticias, trucos, etc relacionados con el proyecto
Vídeo motivacional	El equipo Directivo grabó un vídeo motivacional que se envió por correo electrónico y se emitió en las televisiones de la organización.
Capacitaciones en materia Lean a los embajadores	Se llevó a cabo un itinerario formativo de 5 módulos donde se capacitó a los embajadores en lean y se diseñaron y prepararon 4 proyectos de mejora continua.
Decisión de puesta en marcha de los 4 proyectos de mejora continua	Esta decisión por el comité de dirección es vital. Los equipos de trabajo presentaron sus propuestas y estas fueron validadas para ponerlas en marcha durante los siguientes meses y ampliarlas a todo el personal.
Cuestionarios Online para medir el pulso del proyecto	Tanto al principio como al final se envió un cuestionario a todo el personal para valorar aspectos como: clima laboral, compromiso, credibilidad, sentimiento de pertenencia, etc. relacionada con el proceso de cambio
Jornadas semanales con el motor	Semanalmente se mantenían reuniones

del cambio	semanales con el motor del cambio.
Creación de una mascota	Se diseñó una mascota y se estableció un proceso participativo para elegir su nombre. De esta forma se implica a todo el personal.
Reunión de cierre de proyecto y celebración de éxito	Al finalizar el proyecto se realizó una convención con todo el personal donde se celebraron los logros, se reconoció el trabajo de los motores y de los embajadores y se comunicaron los próximos pasos a seguir. En esta jornada se realizó una batukada como actividad lúdica.
Mantenimiento del cambio	Se seleccionó un equipo dentro del área de RH encargado de mantener el cambio durante los próximos meses y se capacitó para que pudieran llevar esta acción a cabo

Planificación y ejecución del Kick Off

En este proyecto el Kick Off fue fundamental para explicar la estrategia de la organización en los próximos años y la importancia de profesionalizarse para ganar en eficiencia.

El Kick Off fue planeado para generar un punto de inflexión y de partida con el proyecto donde todo el personal implicado sintiera la sensación de avance y de necesidad de cambio.

El lugar elegido fue un hotel situado a las afueras de Madrid. En el evento participó la mayoría del personal.

El Kick Off se ambientó sobre Japón y se realizaron actuaciones tradicionales del país como el Teatro Kabuki, una obra de teatro explicando qué es Kaizen.

Además, para este evento se quería trabajar la visión global y la importancia del trabajo de cada una de las áreas de organización. Se llevó a cabo una dinámica de trabajo en equipo y cambio de roles que terminó con una sesión de feedback dinamizada por un facilitador.

La agenda del Kick Off fue la siguiente:

- Recepción de los asistentes
- Emisión video presentación del proyecto
- Discurso del patrocinador
- Teatro Kabuki
- Actividad de Visión Global
- Presentación del equipo del proyecto y de gestión del cambio
- Feedback y cierre

Evaluar los impactos organizacionales

El impacto que el proyecto iba a tener en la empresa se analizó desde el principio. No obstante, hasta que se comenzó con la puesta en marcha no se delimitaron y priorizaron los principales impactos organizacionales.

El principal impacto estaba asociado a un cambio en los procesos y los procedimientos de la organización, lo cual llevaba asociado un cambio en la autonomía por parte del personal, ampliación del rigor al tener nuevos formalismos y aparición de nuevas capacidades técnicas. Este impacto se mitigó con la participación de los embajadores Lean y con el equipo Motor. Además se realizaron sesiones de capacitación presencial a todo el personal para poner en marcha los cambios principales.

Este proyecto llevaba asociado un cambio de competencias y comportamientos que se vió más consolidado en el personal menos longevo en la organización. No obstante, los cambios se fueron introduciendo de forma progresiva y para cada uno de ellos se llevó a cabo una campaña de comunicación muy potente donde se presentaban los beneficios y se testaba previamente con un grupo de personas seleccionadas al azar. De esta forma trabajamos el proceso participativo.

Gestión del Conocimiento

Los proyectos de este tipo son una excelente oportunidad para gestionar el talento y la gestión del aprendizaje.

Todas las capacitaciones fueron organizadas por el departamento de RH de la organización.

Además se creó un espacio de almacenamiento de toda la documentación:

- Nuevos procesos y procedimientos a través de una wiki.
- Se aprovechó para revisar la estructura de carpetas y hacer inventario.
- Se creó un espacio de noticias y entrevistas al personal.

El objetivo fue centralizar toda la información en un solo punto para garantizar que llega de la misma forma a todos y sin malas interpretaciones.

Gestión de la comunicación

La comunicación fue un factor crítico para el éxito del proyecto. Se partía de un esquema con alta dispersión geográfica, con información por silos y por áreas y con un amplio grado de apatía por el personal en este sentido.

Al inicio del proyecto se diseñó el plan de comunicación y se determinaron los canales de comunicación:

- Mail
- Web del Proyecto
- Presencial
- Pantallas de televisión en zonas comunes.

Se establecieron dos tipos de comunicaciones:

Formales: Consistentes en los boletines semanales, reuniones de seguimiento de proyecto y con el Comité de Dirección, Comunicación con los embajadores y con los motores del cambio.

Informales: Se aprovechó al equipo motor como canal de emisión de comunicación y recogida de feedback, se realizaron actuaciones las sesiones de capacitación y reuniones de negocio u operativas para establecer contacto con los implicados e ir difundiendo los mensajes que se consideraban importantes.

Proceso participativo de decisión y gestión de conflictos

Para el equipo de proyecto era clave incrementar el sentimiento de pertenencia con la organización y como herramienta nos centramos en el proceso participativo de decisión como canal para diseñar funcionalmente las acciones Lean y definir aspectos de comunicación y actuaciones de gestión del cambio del proyecto.

De esta forma nos aseguramos que todos participaban y se sentían parte en algún momento del proceso.

Además se llevaron a cabo procesos de participación para elegir aspectos de diseño, estilo, etc. por parte de todo el personal, elección del nombre de la mascota del proyecto, diseñar las acciones de mejora a implementar en la organización, etc.

Se utilizó en varias ocasiones el sistema de trabajo por grupos. Estos realizaban propuestas y votaban la que más le gustaba. Estos procesos tenían una duración de una semana. Los resultados se publicaban en el boletín semanal.

Al crear un proceso participativo de decisión se aumentó el sentimiento de pertenencia con el proyecto y se observaron cambios de comportamiento y en el clima del laboral.

Gestión del clima

Se estableció una rutina de actividades que iban dirigidas a incidir sobre la emoción de las personas. Se aprovechaba la realización de sesiones de capacitación, reuniones de seguimiento y eventos propios de la organización para llevarlas a cabo.

Por experiencia tenemos resultados de que cuando se llevan a cabo actividades de este tipo el clima es positivo y el personal está más abierto al cambio.

Las actuaciones realizadas en este sentido fueron:

- Regalo de camisetas con el logo del proyecto
- Decoración de la oficina, de las salas de reuniones y de las salas de formación
- Realización de un vídeo de promoción por parte de la dirección.
- Entrega de diplomas a los participantes
- Acto de reconocimiento para los embajadores y los motores por el trabajo realizado.

Resultado alcanzado

El resultado fue exitoso, se cumplieron con todas las expectativas y se vencieron gran cantidad de resistencias.

Al final del proyecto se consiguió reducir la rotación del personal en un 20%

Además la participación en todas las actividades fue en aumento desde el principio. La participación en las actividades de votación y propuestas fue del 80%.

Se implantaron todos los proyectos de mejora continua en plazo y forma y con resultados muy positivos. En 3 de los proyectos el personal felicitó al equipo de embajadores por el trabajo realizado.

El proyecto se desempeñó en el plazo previsto y se ha convertido en una experiencia positiva que ha servido de semilla para otros proyectos de la organización que se están poniendo en marcha.