

PROYECTO DE GESTIÓN DEL CAMBIO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL

CASO DE ÉXITO

TÍTULO DEL CASO: TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EMPRESA SECTOR ASEGURADOR.

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

FECHA INICIO: 25/11/2017

FECHA FIN: 4/4/2018

TOTAL DE HORAS DEDICADAS AL PROYECTO: 1080 horas

NÚMERO DE PERSONAS EN EL EQUIPO DE GESTIÓN DEL CAMBIO: 5

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 se va posicionando en España como un factor diferencial para el éxito de los proyectos donde se tiene en cuenta a las personas como motor de las organizaciones y elementos fundamentales para el cambio.

El proyecto en cuestión es una iniciativa estratégica para la organización y su finalidad es adaptarse al entorno y avanzar hacia un entorno de trabajo que se adapte a los nuevos requerimientos digitales teniendo en cuenta diferentes aspectos.

La organización está sujeta continuamente a cambios y desde el área de Gestión del Cambio se buscaba llevar a cabo un proyecto de cambio, en paralelo con la Gestión del Proyecto la cual se estaba gestionando a través de una PMO, donde se tuvieron en cuenta a las personas que se van a ver afectadas con el cambio y que se pudiera replicar, en la medida de lo posible, en otros países.

En la organización se lleva desde hace meses realizando actividades que aunque no tienen que ver con el proyecto en sí el personal piensa lo contrario. Esto es debido a la falta de información y a los diferentes decisores que van actuando a ritmos diferentes y sin ningún objetivo en común.

El reto del proyecto consiste en integrar todas las iniciativas y poner en marcha una estrategia de gestión del cambio unificada para todos los intervinientes.

El proyecto se ha iniciado con una primera fase consistente en un piloto para el área de RH. Incluía a 75 personas divididas en 5 áreas cuya estructura está formada por Jefes o Directores de Cada Área, Coordinadores y Personal Técnico. En este colectivo se veía una mezcla de diferentes generaciones (x, y, z).

Tras el primer acercamiento y las entrevistas personales se detectó una baja credibilidad del personal hacia el proyecto y no estaban seguros de poder obtener los resultados previstos.

En el proyecto se podría destacar dos figuras importantes, el patrocinador y uno de los directores con un gran poder de influencia en los demás y vendedores del proyecto.

Propósito y objetivo del proyecto

El desafío del proyecto que nos encontramos era "Conseguir a través de la cultura digital una organización que se adapte ágilmente al cambio y sea capaz de aprovechar todas las oportunidades"

Junto con el equipo de proyecto, a través de un proceso participativo de decisión, se definieron el propósito y el objetivo:

Propósito	Gestionar el cambio que precisa la organización para adaptarse a los requerimientos digitales dotando al entorno de trabajo de flexibilidad y agilidad, aportando las herramientas que permitan el trabajo colaborativo y compartir conocimiento desarrollando comportamientos digitales y nuevas formas de liderazgo.
Objetivo	Optimizar la gestión del tiempo para ganar en productividad tras la ejecución del proyecto

Principales Retos

Uno de los principales retos del proyecto ha sido "como conseguir que todo el personal participara y se involucrara en el proceso de transformación y que lo viera como suyo". Partimos de una cultura muy tradicional e incluso en ocasiones inmovilista con un esquema de trabajo muy jerarquizado y donde la credibilidad a iniciativas nuevas e innovadoras es muy baja.

Principales Dificultades

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

- El 40% de los stakeholders llevan una media de 20 años en la empresa y que este proyecto lo ven como un obstáculo a rutina.
- Ya se han puesto en marcha iniciativas similares en otras áreas de la organización donde no se han tenido en cuenta a las personas.
- No creen que esto puede realizarse en una empresa como esta.

Desarrollo del Proyecto

a) Enfoque de la gestión del cambio

Para poner en marcha el proyecto de cambio se ha definido una hoja de ruta con una serie de etapas que tiene que vivir todo el personal hasta llegar a la transformación cultural asociada al entorno digital:

- YO: Como persona he de adaptarme a un nuevo modelo de trabajo y organización de mi tiempo.
- NOSOTROS: Porque comenzaremos a realizar un trabajo colaborativo que nos llevará a ser palanca del éxito de otros.
- TODOS: Para garantizar el éxito la organización adaptara los procesos de evaluación y reconocimiento.

La clave de este enfoque ha sido desarrollar el sentimiento de pertenencia del personal con el proyecto a través de actividades participativas lideradas por los Directores de cada una de las áreas donde se iba configurando y desarrollando la estrategia de capacitación, comunicación y reconocimiento.

Se establecieron 9 bloques divididos en cada etapa en los cuales se llevaban a cabo actividades de capacitación, comunicación y reconocimiento. Cada una de estas actividades se trabajaron semanalmente con el equipo del proyecto y se validaron con los directores.

b) Descripción de las macroactividades

Patrocinio

La patrocinadora del Proyecto fue la Directora de RH, quien asumió la responsabilidad de liderar el proyecto, presentar las diferentes iniciativas a otras áreas de la empresa y actuar siempre que se considerara necesaria y actuar con el ejemplo.

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
- Alinear a los responsables de cada equipo
- Iniciar las bases de la comunicación a través de un vídeo donde los protagonistas eran ellos.

Se realizó una actividad de dinamización al inicio de la jornada para darle un enfoque lúdico con dos actores de improvisación y trabajando la historia de la organización.

Identidad

Para asegurar que todo el mundo ubicaba las actividades con el proyecto y para evitar resistencias o interferencias con otras iniciativas que se estaban llevando a cabo en la organización se diseñó una identidad.

Se ha elegido esta identidad para reforzar el mensaje de que juntos se van a establecer y crear las bases de la transformación cultural para el resto de la organización.

Mapeo de Stakeholders.

El mapeo de los stakeholders mostró claramente la diferencia generacional existente. Aquellas personas que llevaban más tiempo en la organización se mostraban más reacios al cambio que las personas jóvenes y con menos años en la misma.

El personal no estaba en contra del proyecto en sí, sino de la incertidumbre asociada al mismo y a la consciencia de que el cambio hacia un nuevo modelo de trabajo sería considerable.

Del equipo directivo se identificó a uno de los directores como un vendedor e influenciador directo con el patrocinador y el comité de Dirección de la Empresa. Se aprovechó su perfil para llegar al resto de los directores y limar asperezas.

Del resto del equipo directivo se identificaron personas inestables que se fueron posicionando a lo largo del proyecto.

El análisis de los stakeholders reforzó nuestro planteamiento inicial basado en una buena estrategia de comunicación y con actividades de alto componente emocional y participativo.

Características de la Cultura Organizacional

El estilo dominante de la organización es de carácter comprometido con una clara orientación a garantizar la continuidad de los procesos y con un alto manejo de esquemas de control y previsión. Esto afecta al proceso de cambio porque aspectos como la toma de decisiones y la dependencia a la jerarquía puede afectar de forma negativa.

El primer pensamiento en la organización es de que las cosas funcionan bien como están y no es necesario cambiarlo. Para ello es fundamental trabajar el sentimiento de urgencia y de que vean la realidad del entorno exterior.

Tienen un estilo de comunicación muy homogéneo y algo tradicional. A nivel de cartelería, etc. se destaca la presencia de personas con mensajes muy directos y sencillos. Desde el punto de vista de decoración existen aún los despachos y el mobiliario es anticuado con colores oscuros. Esto será de lo primero a trabajar en el proceso de transformación hacia un entorno más colaborativo.

En una empresa de este tipo nos encontramos con un alto grado de procedimentación con unas normas y unos procedimientos muy definidos que hacen que en ocasiones las actuaciones se ralentece en exceso.

A nivel de liderazgo nos encontramos con tres tipos de perfiles:

- Existen líderes que apuestan por el proyecto y que tienen gran influencia en los colaboradores
- Líderes que prefieren no intervenir y esperan a ver que ocurre en el proyecto.
- Personas que se han posicionado en contra del proyecto.

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.

Se creó al inicio del proyecto un espacio disponible y específico para el proyecto donde se encontraba el equipo de gestión del cambio y que se utilizó para:

- Proporcionar información sobre el proyecto
- Resolver dudas
- Realizar las formaciones
- Realizar las actividades de refuerzo y reconocimiento.

Además el día del lanzamiento del proyecto se procedió a decorar la oficina con la identidad del proyecto y frases inspiradoras. De forma que desde el minuto 1 el personal identificará el sentimiento de cambio y el impulso por parte de todo el equipo de proyecto y de la organización.

Selección y desarrollo del equipo

El éxito del proyecto dependía de la capacidad del equipo de gestión del cambio de identificar a aquellas personas vendedoras del cambio y con alto poder de influenciar a los demás compañeros.

Se necesitaba dos tipos de perfiles:

- Personas que nos ayudarán a dinamizar, vender el proyecto y llegar a todo el personal.

Se creó un equipo motor del cambio con el que se hacían reuniones de seguimiento semanal. Este equipo se determinó tras el análisis de stakeholders y aprobación por la patrocinadora.

- Persona que participaran en los aspectos más técnicos del proyecto.

Se identificaron responsables de equipo para cada una de las actuaciones de la hoja de ruta y tras las capacitaciones se contó con personas que colaboraban en la realización de las actuaciones de refuerzo, de comunicación y de participación.

Durante los 4 meses que duró el proyecto, el equipo de gestión del cambio estuvo pendiente de todas las personas implicadas y se le proporcionó el soporte necesario.

Además, se capacitó al equipo motor con los aspectos clave del proyecto y pautas básicas de gestión del cambio. La finalidad era focalizar y alinearlos con la estrategia de 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. El personal más antiguo lo consideran un cambio demasiado drástico en la organización y el personal más joven piensa que la organización no puede abordar en este momento este proceso de transformación.

Por norma cuesta asumir los cambios y es necesario establecer acciones específicas para:

- Contagiar al equipo con el propósito del proyecto
- Generar canales de comunicación destinados a mantener informados a todos los stakeholders.
- Adaptar la comunicación a las resistencias detectadas
- Incrementar el seguimiento y soporte a lo largo del proyecto.

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 adaptar el proyecto en sí a la estrategia de cambio dirigida a los empleados. 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 a la que se invitó a los participantes a través de un audio de la patrocinadora del proyecto. Tras la presentación del proyecto se entregó un libro de gestión del tiempo (relacionado con el objetivo del proyecto)
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
Reconocimiento de logros semanal	Tras las actuaciones de participación, capacitación, comunicación semanal se reconocía personalmente el logro de las personas que habían participado.
Entrega de galletas con logotipo de proyecto	En la segunda semana y con la finalidad de mantener la motivación del proyecto se repartieron galletas con el logo del mismo
Ubicación de panel informativo con el avance del proyecto	En el centro de la oficina se ubicó un panel informativo con los avances del proyecto
Decoración de la oficina	Al inicio del proyecto y tras el Kick Off se decoró la oficina con el logo del proyecto, palabras clave y el logo de la organización
Reuniones de seguimiento	Se realizaron reuniones de seguimiento quincenales con el equipo de proyecto para que todos los implicados estuviéramos alineados
Workshop semanales con los Directores para informar de los avances y terminar de diseñar el marco conceptual de las 3 etapas	En este proyecto ha sido vital tener comprometidos e interesados a todos los Directores. Se realizaban reuniones semanales con ello para que definir el diseño conceptual de cada una de las actuaciones del proyecto relacionadas con las 3 etapas y se asignaban funciones y responsabilidades (RACI) para llevarlas a cabo
Entrevistas personales	Se realizaron entrevistas personales a un 20% del personal para ampliar nuestro conocimiento sobre la organización, el pulso del proyecto, etc.
Actividades de gamificación	Al igual que las galletas, se realizaron actividades de gamificación destinadas a asentar

	los conocimientos y técnicas trabajadas durante la semana y recompensar a los participantes.
Buzón de sugerencias	En la sala del proyecto se ubicó un buzón de sugerencias analógico y las sugerencias recibidas se contestaban una vez al mes
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 de Gestión del Cambio lanzó un video motivacional dirigido a todo el personal
Capacitaciones de las 9 actuaciones a todo el personal	Se llevaron a cabo sesiones de 2 horas de capacitación para cada una de las actuaciones
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: compromiso, credibilidad, sentimiento de pertenencia, etc. relacionada con el proceso de cambio
Publicación de videos informativos a través de las redes sociales y correo electrónico	Semanalmente se grababan videos informativos relacionados con el proyecto en los que los protagonistas era el propio personal. Estos videos se publicaban en los distintos canales de comunicación
Ubicación de un collage en la sala del proyecto	Se creó un espacio en formato mural donde tener un lugar de encuentro donde comentar, poner fotografías, imágenes relacionadas con el proyecto
Autoevaluaciones para ver el nivel de conocimiento y de competencias digitales	Tras cada actuación se realizaban autoevaluaciones para medir el grado de conocimiento y adherencia al cambio
Reunión de cierre de proyecto y celebración de éxito	Al finalizar el proyecto se decoró la oficina con global de colores y las palabras claves del proyecto La patrocinadora dio un discurso de agradecimiento celebrando el éxito y se emitió un video de créditos con el nombre de todos los participantes.
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 pues durante la fase previa de preparación se había ido generando rumores y expectativas que había que aclarar.

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.

Además se presentó el proyecto y las diferentes actuaciones a realizar. Se reservó un espacio para feedback y preguntas.

El lugar elegido fue la sala de prensa de la organización, un espacio reservado para eventos importantes. Se quería destacar la importancia del proyecto para el futuro de la organización.

La agenda del Kick Off fue la siguiente:

- Recepción de los asistentes
- Apertura y discurso del patrocinador
- Presentación del equipo del proyecto y de gestión del cambio y los próximos pasos
- Actividad Lúdica (gafas 3D)
- Reparto Libro
- 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.

La estructura de la organización se iba a ver afectada. La finalidad, aunque a largo plazo, es pasar de una estructura jerárquica a una estructura jerárquica donde se eliminar las jerarquías. Este aspecto tendrá impacto fundamentalmente en los puestos de responsabilidad y se tendrá que tener en cuenta.

Además trabajar en entornos colaborativos con herramientas colaborativas y con dispersión geográfica tendrá un impacto elevado en el nivel de autonomía de las personas y de los departamentos. Esto puede verse magnificado por la diferencia generacional existente en la organización.

Uno de los principales impactos a tener en cuenta será el cambio de comportamientos y hábitos que deberá trabajarse de forma constante en los diferentes niveles de la organización.

Además, habrá cambios en el espacio físico. Se procederá a trabajar en Open Space y se eliminarán los despachos y se trabajará sobre puestos calientes.

En este sentido, deben delimitarse todas las actuaciones y asegurar que la entrada de cada una de las actividades se realiza con unos buenos patrones de comunicación, capacitación que ayuden al personal a asumir el nuevo modelo de trabajo.

Además, se establecieron reuniones con los responsables de forma semanal para ir trabajando de forma continua el nuevo modelo redárquico y el impacto en las estructuras de poder.

Gestión del Conocimiento

Los proyectos de este tipo son una excelente oportunidad para gestionar el talento y la gestión del aprendizaje. El área de RH dispone de un departamento de formación el cual se determinó que fuera el responsable de organizar las capacitaciones a todo el personal.

Se dejaron claras entre todo el equipo las pautas para realizar una adecuada gestión del conocimiento:

- Cuándo, cómo, dónde y quién iba a impartir las capacitaciones.
- Donde se iba a ubicar toda la información
- Cuales eran los canales de comunicación y feedback
- Quién tendría acceso a la información y los diferentes permisos

Gestión de la comunicación

La comunicación fue un factor crítico para el éxito del proyecto. Se partía de un esquema de falta de información y mucha insatisfacción de todo el personal a causa de esto.

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

- Mail
- Intranet
- Red Social Corporativa
- Presencial
- Videoconferencia

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 responsables de las áreas y con la Dirección, Comunicación con los afectados a través de la intranet.

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

Proceso participativo de decisión y gestión de conflictos

Al inicio de proyecto se detectó que todas las áreas afectadas trabajaban por silos y de forma individual. Era vital para el proyecto generar una estrategia común de la que todos se sintieran partícipes y de acuerdo.

Para ello se estableció un proceso de participación que se repitió durante las 9 actuaciones a llevar a cabo:

- Recogida de información
- Workshop de trabajo con la dirección y los responsables. (Cada responsable lideraba un workshop)
- Validación del resultado del workshop
- Elaboración de documentación y material necesario
- Capacitación por parte del personal de RH (según el expertise)
- Actuación de impacto y emoción
- Refuerzo al equipo a través de material, videos, etc grabados por el propio personal.
- Evaluación de resultados
- Lecciones aprendidas y feedback.

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. Por grupos 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 personal.

Gestión del clima

Se estableció una rutina de actividades que se realizaban semanalmente todos los jueves y que iban dirigidas a incidir sobre la emoción de las personas. 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 galletas con el logo del proyecto
- Decoración de la oficina al inicio y al final con globos
- Grabar vídeos motivacionales con el equipo de gestión del cambio y del proyecto.
- Realización de un vídeo de promoción por parte de la dirección.
- Realización de una jornada donde el patrocinador invitó a café y pastas

Resultado alcanzado

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

Al inicio del proyecto la credibilidad sobre el proyecto era de un 25% y se consiguió aumentar con unos resultados al final del proyecto del 77%.

Además la participación en todas las actividades fue en aumento desde el principio y en el evento de celebración de éxitos estaba el 90% de la plantilla, cosa que no pasó en el Kick Off.

El proyecto se desempeñó en el plazo previsto y se ha convertido en una experiencia positiva que ha servido de semilla para la implantación a nivel nacional e internacional.