

Metodología Gestión del Cambio

"Locura es hacer la misma cosa una y otra vez esperando obtener resultados diferentes" - Albert Einstein



odm.es



ÍNDICE

- Pag. 3** ¿Qué es?
- Pag. 4** Metodología
- Pag. 9** Estructura Proyecto

¿Qué es?

Abordar la transformación digital y el cambio cultural de las organizaciones desde un enfoque centrado en los equipos de trabajo y las personas que los configuran, aprovechando la suite Microsoft 365 como palanca aceleradora de dicho cambio.

Metodología



Metodología de Gestión del Cambio

CHANGE
PRACTITIONER



El proceso de Gestión del Cambio de **3 Fases** de **Prosci®** presenta los procesos y herramientas que ayudan a facilitar el cambio entre grupos y organizaciones:

Fase 1 – Preparándonos para el cambio

Para desarrollar un enfoque personalizado y escalado con el patrocinio necesario y la estructura del equipo.

Fase 2 – Gestionando el cambio

Para crear e implementar planes que trasladarán a la organización y a las personas a través del cambio. Aquí es donde hacemos el enlace a ADKAR – cada uno de los planes remite elementos clave de ADKAR de una manera estructurada e intencionada.

Fase 3 – Reforzando el cambio

Para asegurar que el cambio sea adoptado y sostenido.

Conceptos de cambio Prosci®

Prosci® desarrolla una metodología que identifica **siete conceptos de Cambio** - presentes durante **las 3 fases** de Prosci® y cada uno de los hitos del modelo ADKAR® de Prosci® - que conforman la realidad del Cambio.

Al comprender estos conceptos fundamentales, ya no seguiremos simplemente un proceso; sabremos por qué funciona y cómo elaborar una estrategia y enfoque de Gestión de Cambio.

Los 7 conceptos de Cambio son:

1. Emisores y receptores
2. Resistencia y confort
3. Autoridad para el Cambio
4. Sistema de Valores
5. Cambio progresivo vs Cambio radical
6. La respuesta correcta no es suficiente
7. El cambio es un proceso



CHANGE
PRACTITIONER



El modelo Prosci ADKAR®

CHANGE
PRACTITIONER



El modelo **Prosci ADKAR®** es el componente de gestión de cambios individual de la metodología de gestión de cambios de Prosci. ADKAR es un proceso secuencial:

A — Conciencia de la necesidad de cambio – no sólo que el cambio está sucediendo, sino por qué está sucediendo; los empleados afectados pueden decir *"entiendo por qué..."*

D — Deseo de participar y apoyar el cambio – esto reflexiona sobre la elección personal que cada persona hace y da como resultado *"decidí..."*

K — Conocimiento sobre cómo cambiar – se centra en la construcción de las habilidades y competencias necesarias para que la gente pueda decir *"yo sé cómo..."*

A — Capacidad para abordar la implementación de las habilidades y comportamientos requeridos – pasar de "saber" a "hacer" y construir competencia para poder decir *"soy capaz de..."*

R — Refuerzo para sostener el cambio – implementando los procesos, la estructura, los roles y las responsabilidades necesarias para poder decir *"continuaré..."*

¿Cómo se unen todas las piezas?

CHANGE
PRACTITIONER



Estructura proyecto



Estructura del Proyecto: 5 fases

CHANGE
PRACTITIONER



Fase I: Definición, Estrategia y Planificación

Durante esta fase se analizará el alcance del proyecto, se establecerán los objetivos y se planificará la puesta en marcha de los procesos propuestos en la metodología de gestión del cambio, como los planes de transformación, formación y comunicación.

Fase II: Talleres de Transformación

En esta fase se ejecutarán los talleres de transformación con los equipos de "Champions " y se identificarán los casos de uso.

Fase III: Formación

Durante esta fase se pondrá en marcha el plan de comunicación.

Fase IV: Lanzamiento

Sesión de cierre de proyecto para el análisis de resultados y evaluación de posibles pasos futuros.

Fase V: Cierre

Sesión de cierre de proyecto para el análisis de resultados y evaluación de posibles pasos futuros.

Fase I: Definición, Estrategia y Planificación

CHANGE
PRACTITIONER



OBJETIVOS

- Constitución de los **equipos de trabajo**, identificación de los objetivos y planificación
- Identificación de soluciones y procesos a implantar, comprendiendo la problemática del negocio, las soluciones y los resultados deseados.
- Realizar evaluaciones de preparación
- Realizar análisis de riesgos
- Anticipar áreas de resistencia
- Diseñar tácticas especiales
- Desarrollar la **estrategia general**
- Formar la estructura del equipo
- Preparar al equipo
- Evaluar **patrocinadores**
- Diseño del **plan de comunicación**
- Planificación de **talleres de transformación**

Fase I: Definición, Estrategia y Planificación

CHANGE
PRACTITIONER



OBJETIVOS

- Formación sobre metodología de gestión del cambio y el modelo ADKAR a los impulsores del cambio (aprox. 3 horas).
- Taller de coaching para los impulsores del cambio (aprox. 3 horas)
- **Criterios de medición de éxito del proyecto.**
- Estrategia de Gestión del Cambio

BENEFICIOS ASOCIADOS A LA APLICACIÓN DE MODELOS DE GAMIFICACIÓN:

- La promoción de incentivos a largo plazo que se conectan al principio del proceso de transformación del empleado.
- Crear una fuerza de trabajo amigable con la tecnología y competente con habilidades transferibles.
- Vinculación más rápida y formación de equipos a través de actividades y desafíos compartidos.
- Construcción de reputación y cultura a través de iniciativas atractivas y divertidas.
- Recogida de información y comentarios para ayudar al análisis de indicadores y toma de decisiones a lo largo de proceso de transformación.
- Ahorro de costos al eliminar los costes asociados a los modelos más tradicionales.

Gamificación

CHANGE
PRACTITIONER



La propuesta de gamificación ofrece escenarios en función de los objetivos:

Champions

Potenciar la reunión presencial de presentación de proyecto, he de asegurar que conocen todos los contenidos que los han entendido y que se convierten en prescriptores al colectivo global:

- Juego en Vivo aprovechando una reunión presencial.

Colectivo global

Asegurar que todos los contenidos son conocidos por el resto de los empleados, que los entienden y que consoliden y refuercen todos los conocimientos.

- Juego de microcontenidos y retos modulado de duración 1 mes
- Juego remoto competitivo entre jugadores de duración 1 semana.

Fase II: Talleres de Transformación

CHANGE
PRACTITIONER



Identificación de un máximo de **4 casos de uso** por taller, donde la funcionalidad ofrecida por **Office 365** pueda generar una dinámica de trabajo más productiva y obtención de unos “Quick Wins” en un plazo inmediato que permita desarrollarlos a futuro.



Fase III: Plan de formación

CHANGE
PRACTITIONER



Objetivos

Creación de los contenidos de formación, despliegue de los mismos a los **Champions** y definición de un plan formativo general que se extenderá a dichos usuarios..

Tareas

- Creación de los contenidos de formación a partir de los mensajes clave identificados en la fase de Comunicación y las conclusiones preliminares de los Workshops de la fase de Planificación.
- Ejecución del plan de formación a los usuarios **Champions**.

Resultados

- Plan y Calendario de formación.
- Impartición de sesiones de Formación adaptadas a los distintos destinatarios, en este caso, usuarios **Champions**.
- Todas las sesiones serán impartidas vía **Teams** (en su defecto **Skype**) o presencialmente, según se detalle.
Las sesiones vía **Teams** podrán grabarse y se colgarán dentro del Portal de Recursos de **SharePoint** del proyecto.

Plan de Coaching (el rol de los Champions)

CHANGE
PRACTITIONER



PATROCINIO

Autopreparación para el cambio (*Put your mask first*)

Comprender los
cambios en curso y
su función

Adaptándonos al
cambio que te está
sucediendo

Desarrollar
competencias para
gestionar el cambio

Liderar a los usuarios a través del cambio

Introducir la
necesidad de cambio
en los usuarios

Gestionar a los
usuarios durante la
transición

Reforzar y celebrar
éxitos

COMUNICACIÓN

La emoción como acelerador del proceso.



LA EMOCIÓN COMO ACELERADOR DEL PROCESO.

Emotional intelligence – the essential skillset for the age of AI

- Tres de cada cuatro directivos (76 %) consideran que los empleados deben desarrollar competencias de inteligencia emocional, dado que tendrán que adaptarse a más funciones relacionadas con el trato personal y del cliente.
- El mismo porcentaje (76 %) señala que los empleados tendrán que asumir más tareas que exigen competencias emocionales y no pueden ser automatizadas, como las de empatía, la influencia y el trabajo en equipo.
- Con todo, el 61 % de los directivos afirma que la inteligencia emocional se convertirá en una competencia laboral indispensable en los próximos 1 a 5 años, algo en lo que también coincide el 41 % de los empleados.
- En términos generales, el 83 % de las empresas señala que tener una plantilla con altas competencias de inteligencia emocional será un requisito necesario para alcanzar el éxito en los años venideros.

(Instituto de Investigación Capgemini)

Fase IV: Lanzamiento

CHANGE
PRACTITIONER



Objetivos

Identificación de los hitos de arranque donde la funcionalidad ofrecida por la solución/proceso a implantar pueda generar una dinámica de trabajo más productiva y obtención de unos "Quick Wins" en un plazo inmediato que permita desarrollarlos a futuro.

Tareas

- Elección de las áreas y casos de uso a arrancar en base a las prioridades marcadas por el impacto y esfuerzo requerido.
- Definición de los arranques y fijación de los "Quick Wins" por área y KPIs.
- Ejecución de los arranques con los usuarios sponsors definidos en el piloto.
- Soporte a dudas de los arranques a los usuarios sponsors.
- Conclusiones y posibles desarrollos futuros.

Resultados

- Feedback de usuarios sobre el proceso de cambio.
- Analizar la efectividad de las actividades de gestión del cambio ejecutadas.
- Identificación de causas y bolsas de resistencia.
- Diseño e implementación de acciones correctivas.
- Celebración de éxitos conseguidos.
- Análisis de KPIs.

Nota: En el caso de desplazamiento fuera de la Comunidad de Madrid, estos deberán valorarse y cotizarse de forma independiente.

Plan de comunicación

CHANGE
PRACTITIONER



Plan de Comunicación *			
Audiencias	Empleados	Mandos Medios	Alto nivel
Enfoque del mensaje	90%Operativo /10% Estrategico	50%Operativo/50% Estrategico	10%Operativo / 90% Estrategico
Fases			
Prelanzamiento	En esta etapa los usuarios recibirán la primera notificación oficial de la puesta en marcha del proyecto de adopción de ERP y CRM, esta debe venir preferiblemente del patrocinador principal del proyecto, haciendo énfasis en la importancia estratégica que representa el proceso de cambio. Esta fase está alineada a los dos primeros hitos del modelo ADKAR de Prosci , por una parte, se busca crear consciencia de la necesidad del cambio A (Awareness) y generar el deseo de participar de manera activa en el proceso D (Desire) .		
Lanzamiento	En esta fase el plan de comunicación estará enfocado a la formación de los usuarios, donde podrán conocer las funcionalidades que ofrecen las nuevas herramientas de ERP y CRM, adicional a esto se introducirá la figura del “ Champions ”, como elemento de apoyo y soporte al proceso de cambio. Esta fase se enfoca en dos de los hitos del Modelo ADKAR de Prosci , su objetivo es formar a los usuarios, con la intención de que adquieran el conocimiento de las funcionalidades de las herramientas K (Knowledge) para utilizarlas e integrarlas a su rutina de trabajo A (Ability) .		
Postlanzamiento	La fase de post lanzamiento del plan de comunicación, es crucial en el éxito del proyecto, esta fase tiene la particularidad de que debe extenderse en el tiempo tanto como sea necesario, para refrescar de forma periódica a los usuarios las funcionalidades y el uso de las herramientas, la presencia de los “ Champions ” el portal de recursos e incentivarles a continuar en el camino de la adopción definitiva de la nueva manera de trabajar. Esta fase incorpora el ultimo hito de ADKAR , el refuerzo de todo el proceso R (Reinforcement) , con esto aseguramos que los usuarios sigan haciendo uso de las herramientas e intentamos evita que pierdan la motivación y continúen teniendo interés por el proceso de cambio.		
* Todas las acciones relacionadas con el plan de comunicaión deben ser coordinadas junto al departamento de comunicación y marketing interno del cliente			

Fase V: Cierre

CHANGE
PRACTITIONER



Objetivos

Finalización del proyecto externo para dar salida a los planes de formación y de trabajo internos.

Tareas

- Elevación de las conclusiones del proceso de gestión del cambio y adopción.
- Informe de métricas y conclusiones para valorar los resultados del proyecto.
- Definición de un plan de acciones internas para extender la gestión del cambio al resto de la organización, identificando el material reutilizable de la fase piloto.

Entregables

- Informe de Conclusiones y métricas
- Posibles acciones de continuidad



Informe de Conclusiones

Documento formal de cierre del proyecto y reuniones con los equipos y la Alta Dirección para exposición del mismo

- 1 Lecciones aprendidas
- 2 Posibles nuevos objetivos y nuevos casos de uso
- 3 Vías de iteración
- 4 Posibilidades tecnológicas de evolución para transformaciones mayores

Entregables – Fase 5

- Informe de conclusiones
- Posibles acciones de continuidad

Nota: En el caso de desplazamiento fuera de la Comunidad de Madrid, estos deberán valorarse y cotizarse de forma independiente.

