



People Strategy Partners

# Estrategia de éxito para una transformación organizacional III

**7 consejos universales para que un proyecto  
de transformación sea todo un éxito**

Chez Cristiano, el vicepresidente global de Desarrollo Organizacional y RR.HH., en Europa, Oriente Medio, África y América, en People Strategy Partners LLC

---

## **Con respecto a todas las especulaciones sobre los cambios que se avecinan en el mundo empresarial debido a la COVID-19, no existe un escenario único.**

¿Qué desea para su organización? ¿Que prospere, que sencillamente sobreviva o que sea un completo fracaso? Desafortunadamente, algunas organizaciones no estaban preparadas en absoluto y es posible que no sobrevivan. Algunos cambios serán pequeños mientras que otros supondrán una transformación significativa en determinadas industrias. Más importante aún, las organizaciones necesitarán elaborar estrategias completas sobre los cambios propuestos que sean verdaderamente beneficiosas, en vez de dejarse llevar por reacciones inmediatas basadas en respuestas emocionales ante una crisis. Las personas tienden a desconectar el mecanismo de decisión más elevado y complejo del cerebro cuando se ven envueltas en una crisis (es una respuesta humana natural); por lo tanto, es necesario que

parte de la crisis mengüe antes de que se pueda diseñar y aplicar una estrategia completa. Dicha estrategia será la clave de cualquier cambio de éxito. ¿Por qué? La probabilidad de fracaso es de hasta un 70 % para los proyectos de gestión del cambio y probablemente sea aún mayor para los proyectos de transformación. Contar con una estrategia a corto, medio y largo plazo es tan crucial como proporcionar una transparencia total y disponer de una buena capacidad de colaboración en toda la organización. Sin embargo, esto no llega a buen término cuando las personas se ven obligadas a cambiar sin formar parte del proceso. Imponer el cambio a otros es una de las principales razones por las que un porcentaje tan grande de cambios organizacionales fracasan.

## **¿Qué es una transformación?**

Empecemos con la idea básica. La transformación es un cambio notable con respecto a la forma, la naturaleza o la apariencia de algo. La transformación organizacional consiste en desarrollar un plan estratégico para la modificación significativa de un proceso, una cultura, un diseño, una tecnología, un servicio, etc. Es decir, va más allá de un mero cambio. Me gusta pensar en ella como en una oruga cuando se convierte en una hermosa mariposa. Siempre y cuando se haga bien.

Cuando una empresa pasa por una transformación, puede ser a menor o mayor escala, y si la estrategia no es clara o no se comunica bien, la gente tendrá ideas muy diferentes sobre lo que esta implica. Por ello, es de vital importancia que todos los niveles de una organización sepan lo que está ocurriendo en cualquier tipo de transformación.

---

## **Se debe llevar a cabo una evaluación y un debate acerca de la misión, los valores y los objetivos organizacionales para garantizar que esta tenga sentido y se pueda llevar a cada parte de la organización.**

Sin embargo, eso no significa que el debate sobre estos temas termine una vez que se hayan creado o modificado en el sitio web y otros materiales corporativos, sino que deberían constituir una parte integral de cualquier organización. Los valores fundamentales son una parte esencial de la cultura de la empresa y deben ser un máximo de 6 para que sean fáciles de recordar. También deben ser algo en lo que toda la organización crea y apoye. ¿Por qué? Constituyen la esencia de la identidad de la empresa y deben reflejarse en todo el proceso de toma de decisiones. Es común tener culturas de empresa divergentes cuando se produce una fusión o una adquisición. En estos casos, las empresas no pueden simplemente entregar al personal fusionado un manual y esperar que

todo salga bien. No obstante, sucede con más frecuencia de la que debería y puede dar lugar a importantes problemas empresariales. Una organización no debe subestimar la resistencia y el sabotaje que puede ofrecer parte del personal al tratar de mezclar culturas empresariales muy diferentes. No es algo que se plantee a menudo en el debate sobre una fusión o adquisición, sin embargo, debería ser una prioridad fundamental evaluar si dos culturas organizativas diferentes serán capaces de combinarse con éxito. Aunque una fusión o adquisición o incluso una sociedad pueda tener sentido financiero y competitivo, no siempre significa que sea favorable. Hay muchos ejemplos de negocios en los últimos 50 años que lo demuestran.

**La probabilidad de fracaso es de hasta un 70% para los proyectos de gestión del cambio y probablemente sea aún mayor para los proyectos de transformación.**

---

## **Aunque cada organización tendrá que personalizar su estrategia, le dejamos algunos consejos universales para ayudar a que un proyecto de transformación sea todo un éxito**

Los 7 consejos que se mencionan a continuación no son exclusivos unos de otros, por lo que el éxito depende de la utilización de todas las áreas en coordinación con las demás. Está en la naturaleza humana el querer sentir algo de control en nuestras vidas. Si se implementan las 7 áreas destacadas a continuación, brindará a toda la organización la oportunidad de formar

parte del proceso y evitará la posibilidad de sentir una completa pérdida de control, eludiendo así una amplia resistencia y el consecuente fracaso.

Las personas que sientan que tienen el control de los cambios estarán más abiertas a ellos.

- Compromiso**
- Comunicación**
- Colaboración**
- Transparencia**
- Inclusión**
- Apoyo**
- Agilidad**

---

## Compromiso

El compromiso debe prevalecer en toda la organización. Un cambio regular es a menudo bastante difícil, por lo que una transformación requiere un nivel más profundo de compromiso para que tenga éxito. Siempre lo digo, porque vale la pena repetirlo: incluso el cambio positivo encontrará resistencia, por lo que es vital pensar en una estrategia de cambio a corto, medio y largo plazo. De lo contrario, la probabilidad de fracaso es de hasta un 70 % para los proyectos de gestión del cambio y probablemente sea aún mayor para los proyectos de transformación.

## Colaboración

La colaboración ayuda a empoderar a las personas y a fortalecer una organización. Las grandes ideas pueden venir de cualquier persona que forme parte de la organización. Sin embargo, nunca serán escuchadas si no se crea un canal abierto para que los empleados expresen sus ideas y valoraciones. Parte del éxito de la valoración consiste en tener algunas normas básicas, pero siempre asegurándose de que esté abierta a todo el mundo. A veces incluso puede estar basada en premios. Y más importante aún, permite a los empleados formar parte de la transformación, por lo que ofrecerán menor resistencia a los cambios. Esto puede hacerse de muchas maneras, pero al menos una opción debe ser anónima.

## Comunicación

La comunicación debe ser simple y realizarse por múltiples canales (correo electrónico, carteles, reuniones, charlas en grupo, ayuntamientos, eventos, etc.). Los mensajes que se comunican deben ser comprendidos por todos los niveles de la organización. En lo que respecta a las organizaciones multinacionales, el mensaje debe entenderse en diferentes culturas e idiomas. Lo mismo ocurre con la misión, los valores y/o el propósito de la organización, estos no deben perderse en el proceso de traducción.

## Transparencia

El liderazgo debe ser transparente en cuanto a los planes de transformación. ¿Por qué? Ayuda a reducir la resistencia y la pérdida de empleados que se sienten inseguros al respecto. Es comúnmente sabido que las fusiones a menudo resultan en que los mejores talentos abandonan una organización, y lo mismo ocurre en los proyectos de transformación. Los empleados pueden temer que sean despedidos, que no puedan aprender cosas nuevas y/o que no puedan adaptarse a los cambios propuestos. Esto forma parte de la comunicación abierta y debe hacerse rápidamente y desde el principio.

---

## Inclusión

Una estrategia inclusiva también ayudará a reducir la resistencia haciendo que la gente forme parte de la transformación. Aquellos que se sientan excluidos ofrecerán mayor resistencia y podrían tender a abandonar la organización de manera prematura antes de dar una oportunidad al cambio. Por ejemplo, esto podría significar que la estrategia de formación y desarrollo de una organización se abra a todos los empleados. También resulta

muy empoderador cuando se permite que los empleados sepan dónde se encuentran en su desarrollo y qué necesitan aprender y experimentar para alcanzar mejores puestos, hacer la transición a algo diferente en la organización, o tal vez centrarse en convertirse en los mejores en lo que hacen actualmente. Algunas organizaciones han sido bastante creativas en la construcción de un entorno de trabajo inclusivo.

## Apoyo

Un entorno propicio permite a los empleados saber que son valiosos para la organización. No importa cuánta planificación haga en su proyecto de transformación, algunos empleados siempre se resistirán a ella. Eso no significa que sean necesariamente tóxicos o que deban ser eliminados de la organización. Por ejemplo, alguien podría sentir que no puede aprender una nueva tarea o habilidad requerida para su puesto actual después de la transformación. Un buen ejemplo es el temor a tener que añadir habilidades relacionadas con datos cuantitativos. No se va a pedir a las personas de RR.HH. que se conviertan en estadísticos, sino que comprendan y puedan utilizar los datos de los diversos sistemas de RR.HH. y gestión de talento en lugar de confiar únicamente en analistas selectos de RR.HH. y/o TI para hacer todo el trabajo.

Hay múltiples opciones para manejar este tipo de situación. Sin embargo, cuando se está

pasando por una transformación importante, se encontrará con aquellos que nunca aceptarán los cambios y/o algunos que podrían tener que ser despedidos (pero, por lo general, esta debería ser la última opción). El apoyo puede brindarse de varias maneras. Puede tener coaches (internos y externos) repartidos por toda la organización para ayudar en la transición a todos los niveles. Una política de puertas abiertas para que el personal discuta las preocupaciones con el equipo directivo sin consecuencias negativas también puede ser extremadamente útil. No obstante, puede haber una tendencia a manejar la resistencia tratando de ahogarla, pero eso no será beneficioso ni para el empleado ni para la organización. La transformación puede ser estresante, por lo que encontrar formas de hacer que el proceso sea divertido dentro de lo posible ayudará a que este sea más fluido.

---

## Agilidad

La agilidad es la capacidad de moverse rápida y fácilmente. Aunque se trata de un término y una metodología de gestión de proyectos de uso común en la actualidad dentro de la tecnología de la información, el concepto básico se está utilizando en otras áreas. Muchas personas, entre las que me incluyo, han utilizado la palabra optimizar en el pasado. Por ejemplo, mi idea de optimizar es hacer que un proceso sea más fácil (y con suerte más rentable), y que no solo beneficie a los empleados que realizan el proceso, sino también a los socios y clientes

internos y externos. La idea no es nada nuevo. Sin embargo, el hecho de que todos los empleados de una organización empiecen a utilizar el concepto de agilidad de forma rutinaria sí que lo es. Durante la última década, he estado promoviendo la noción de acostumbrar a la gente a la idea del cambio y a sentirse cómoda con ella, ya que se trata de una novedad importante para los empleados. Ahora las organizaciones están enfatizando la importancia de una fuerza de trabajo flexible y ágil.

---

## **Chez Cristiano es el vicepresidente global de Desarrollo Organizacional y RR.HH., en Europa, Oriente Medio, África y América, en People Strategy Partners LLC.**

Tiene 13 años de experiencia en la dirección de proyectos internacionales estratégicos en desarrollo organizacional (OD), gestión del talento (TM) y gestión del cambio/ transformación. Es un hábil estratega en la evaluación de fortalezas y áreas de mejora y en la formulación de planes integrales. Su comprensión de la psicología humana y organizativa, las evaluaciones y el análisis ha supuesto un factor clave en su capacidad para ayudar a las personas y organizaciones a prosperar y tener más éxito. Es capaz de

optimizar la colaboración, la eficiencia y la productividad del equipo global. El Dr. Cristiano ha gestionado la entrega del equipo global de proyectos internacionales a nivel estratégico, táctico y operativo. Ha trabajado para varias organizaciones en diferentes industrias alrededor del mundo, aportando diversidad de conocimientos y perspectivas a cada proyecto. Siempre está abierto a asimilar nueva información y habilidades y a ayudar a guiar a otros.

### **Contacto:**

Dr. Chez F. Cristiano

[chez@peoplestrategypartners.com](mailto:chez@peoplestrategypartners.com)

+1 646 - 650 - 5262 Ext. 7 Oficina

+31 (0) 6 382 169 22 Móvil (marque el cero únicamente en territorio holandés)



**People Strategy Partners**