



People Strategy Partners

# Estrategia de éxito para una transformación organizacional IV

**Chez Cristiano, Presidente general**



## Qué desea para su organización? ¿Que prospere, que sencillamente sobreviva o que sea un completo fracaso?

### El cambio es algo que incomoda a todo el mundo!

Por este motivo, la transformación es incluso más difícil de lograr, tanto para las personas como para las organizaciones! **Todos los empleados son parte importante de todo el proceso de transformación!** Un buen líder transmitirá planes claros y pertinentes tras colaborar con la organización a todos los niveles. Estos líderes son ejemplos de transformación que convierten a cualquier empleado en un modelo a seguir.

**La estrategia es la clave del éxito de cualquier plan.** Por qué? **La probabilidad de fracaso es considerable en los proyectos de gestión del cambio y es todavía mayor en los proyectos de transformación.** Tener una estrategia a corto, medio y largo plazo es tan crucial como disponer de total transparencia y capacidad de colaboración en toda la organización.

## 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.**

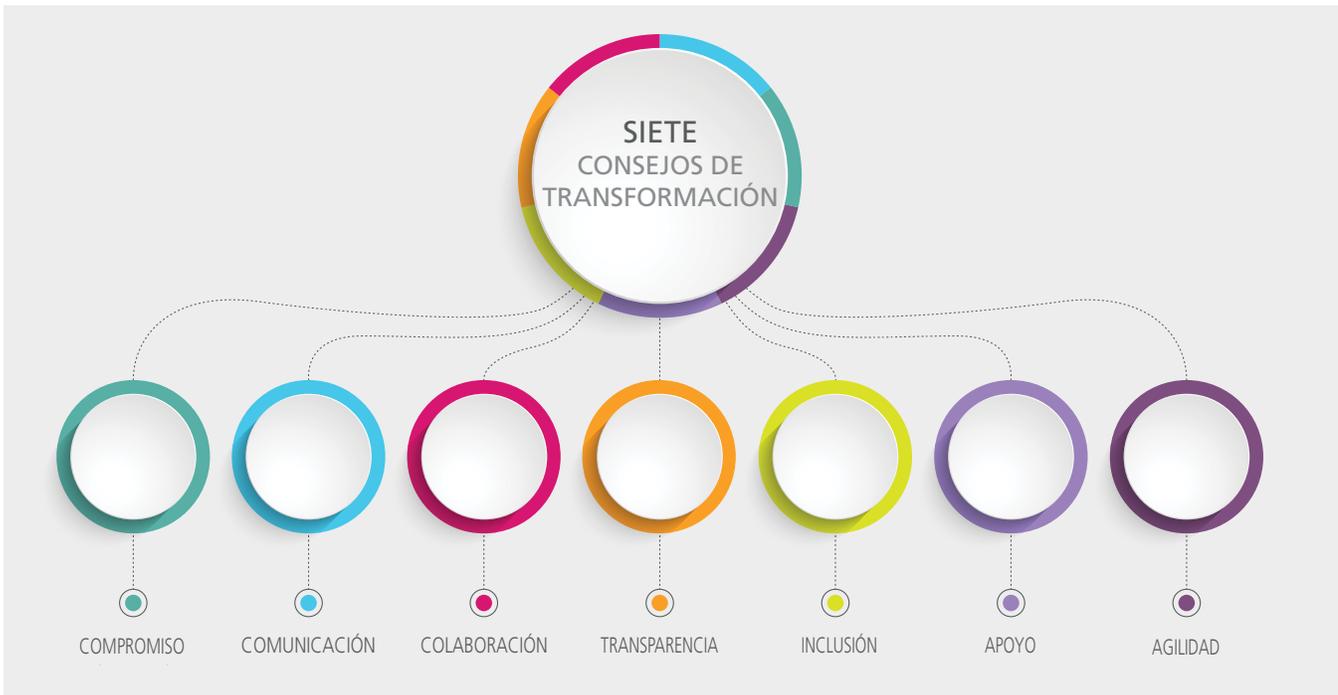
**Se debe llevar a cabo una evaluación y un debate acerca de la misión, los valores y los objetivos organizacionales para garantizar que esta tenga sentido y se pueda llevar a cada parte de la organización.**

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.



## 7 consejos universales para la transformación



Aunque cada organización tendrá que personalizar su estrategia, estos son algunos consejos universales para que un proyecto de transformación sea todo un éxito!

Los siguientes 7 consejos no son excluyentes entre sí, por lo que el éxito depende del uso de todas las áreas de forma coordinada. **Es propio de la naturaleza humana querer sentir que controlamos de alguna manera nuestras vidas!** Si se ponen en práctica las 7 áreas destacadas que aparecen a continuación, todos los miembros de la organización tendrán la oportunidad de participar en el proceso. Esto ayudará a evitar la posibilidad de que un empleado sienta una pérdida de control y disminuirá la resistencia a cualquier cambio. **Las personas que sienten que**

**gestionan bien los cambios estarán más abiertas a ellos.**

### 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. La probabilidad de fracaso es considerable en los proyectos de gestión del cambio y es todavía mayor en los proyectos de transformación.

## 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.

## 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.

## 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,  
Presidente general**

El Dr. Chez Cristiano es el presidente general de People Strategy Partners, LLC. El Dr. Cristiano es ciudadano estadounidense e italiano (UE) y cuenta con más de 15 años de experiencia en la dirección de proyectos estratégicos internacionales de gestión del cambio y transformación. Es un estratega experto en la evaluación de puntos fuertes y áreas de mejora, así como en la formulación de planes integrales. Su comprensión del desarrollo y el análisis organizativos ha sido un factor clave en su capacidad para ayudar a las personas y a las organizaciones a prosperar y obtener un éxito mayor. El Dr. Cristiano es capaz de optimizar la colaboración, la eficiencia y la productividad de equipos globales. Además, ha dirigido la ejecución de proyectos internacionales con equipos globales a nivel estratégico, táctico y operativo. También ha trabajado para diversas organizaciones de distintos sectores en todo el mundo, aportando así una diversidad de conocimientos y perspectivas a cada proyecto. El Dr. Cristiano siempre está dispuesto a asimilar nueva información y conocimientos y a ayudar a orientar a los demás.

**Contact:**

Dr. Chez F. Cristiano

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

+1 646 - 650 - 5262 Ext. 7 Oficina

