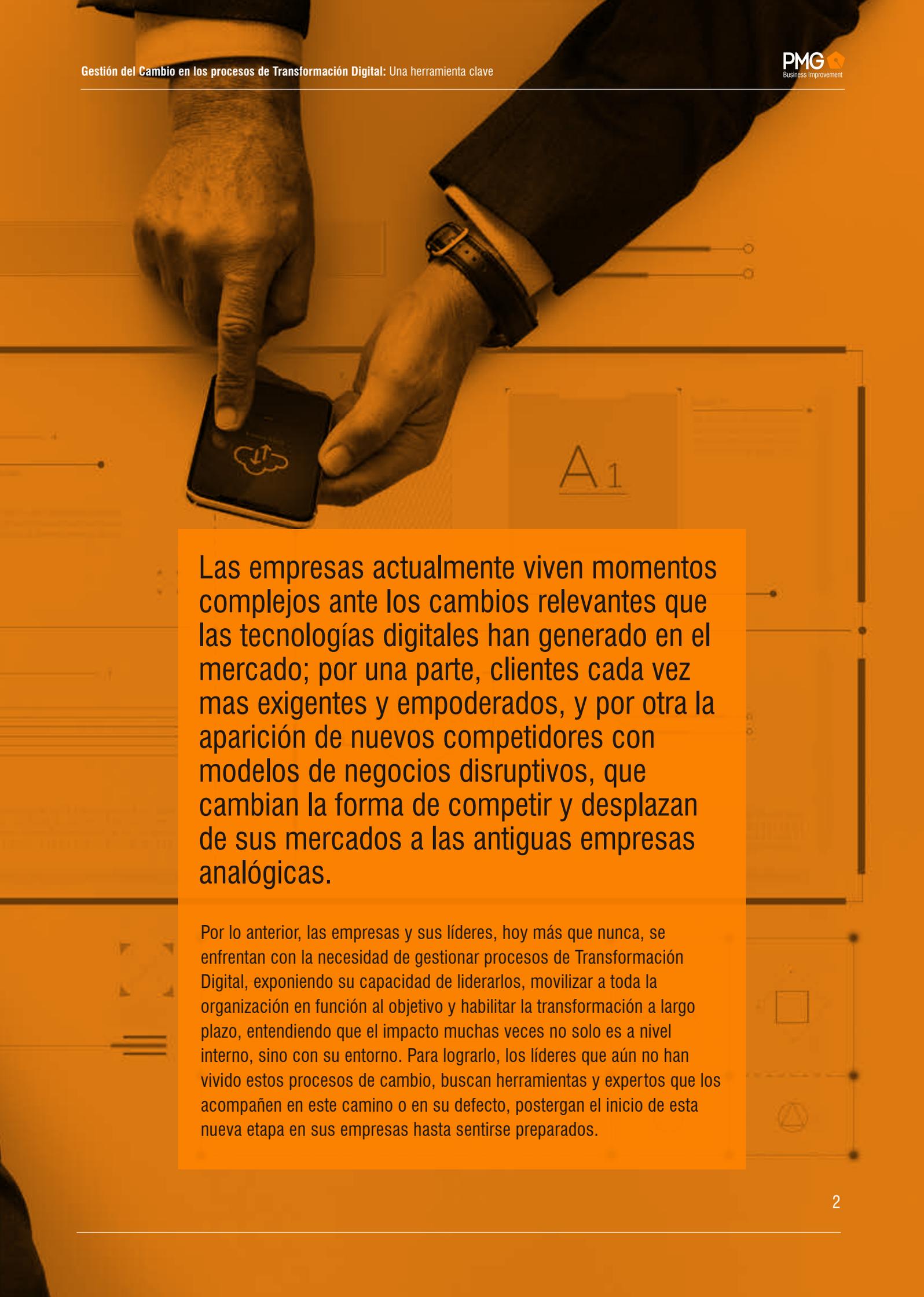


A man with a beard and mustache, wearing a grey suit, white shirt, and maroon tie, is leaning over a wooden table. He is looking intently at another person whose face is partially visible on the right side of the frame. The man's hands are resting on the table. The background is a blurred office setting.

Gestión del Cambio en los procesos de Transformación Digital:

Una herramienta clave



Las empresas actualmente viven momentos complejos ante los cambios relevantes que las tecnologías digitales han generado en el mercado; por una parte, clientes cada vez mas exigentes y empoderados, y por otra la aparición de nuevos competidores con modelos de negocios disruptivos, que cambian la forma de competir y desplazan de sus mercados a las antiguas empresas analógicas.

Por lo anterior, las empresas y sus líderes, hoy más que nunca, se enfrentan con la necesidad de gestionar procesos de Transformación Digital, exponiendo su capacidad de liderarlos, movilizar a toda la organización en función al objetivo y habilitar la transformación a largo plazo, entendiendo que el impacto muchas veces no solo es a nivel interno, sino con su entorno. Para lograrlo, los líderes que aún no han vivido estos procesos de cambio, buscan herramientas y expertos que los acompañen en este camino o en su defecto, postergan el inicio de esta nueva etapa en sus empresas hasta sentirse preparados.

Es así que los líderes reconocen la importancia de tener como centro a las personas y la preocupación de mitigar oportunamente los posibles impactos organizacionales de la transformación, entendiendo la relevancia del factor “Cultura” dentro de las variables claves para una implementación exitosa. En el artículo **“El Desafío en la Evolución de las Empresas hacia la Transformación Digital”**, publicado por PMG en conjunto con la Cámara de Comercio de Chile, en donde se entrevistaron a más de 200 empresas chilenas, se evidencia que la dimensión de “Formas de trabajo, Personas y Cultura” es el principal freno que dificulta la evolución en el nivel de madurez Digital de las organizaciones. Esto demuestra el gran esfuerzo que la organización debe hacer para que la Transformación Digital se entienda, a su vez, como un cambio cultural y no solo tecnológico, ya que sin ese foco la transformación no logrará el nivel de evolución deseada.

Asimismo, en la encuesta “Digital Trends in Change Management 2019” realizada en abril del presente año por Change Activation, a casi 600 líderes de diferentes organizaciones a nivel mundial acerca de su postura frente a procesos de Transformación Digital, menciona que las 3 primeras iniciativas para una implementación exitosa son:

- 1. Cambios / Mejoramiento en los Procesos (88%)**
- 2. Implementación de Sistemas (70%)**
- 3. Cultura y Compromiso (57%)**

Esta respuesta evidencia el grado de consciencia de los líderes, sobre la necesidad de contar con apoyo de Gestión del Cambio a nivel experto para lograr con éxito la transformación.

Es así que la necesidad de gestionar el cambio aparece como un factor clave y **se posiciona como una herramienta crucial para la Transformación Digital**, apalancando el cambio con una visión integral a través de las siguientes iniciativas:



Análisis de Impacto: conocer cómo la transformación impacta a los colaboradores y definir cómo mitigarlo.



Manejo de Stakeholders: alineamiento estratégico de todos los actores clave de la transformación.



Alineamiento Organizacional: alinear la cultura y estructura a los cambios.



Comunicación y Capacitación: estrategia y plan para habilitar todo lo anterior.

Además, la práctica nos ha enseñado que para implementar proyectos de Transformación Digital con el acompañamiento de Gestión del Cambio, se debe tener en cuenta tres factores críticos:

1. Entender el Cambio – en muchos proyectos, no existe visibilidad ni un claro entendimiento sobre el cambio; en ese caso, la recomendación de Gestión del Cambio debiese ser esperar hasta tener claridad sobre lo que se requiere y cierto nivel de definición y distinción para avanzar, sin generar tanta incertidumbre en la organización. Aun así, es importante que los integrantes del equipo de Gestión del Cambio cuenten con las capacidades y herramientas necesarias para hablar en el idioma del proyecto, entender las necesidades y acoplarse rápidamente a los requerimientos de todos los impactados.

2. “Comencemos por casa” – Este punto considera la necesidad de gestionar el cambio del equipo de proyecto, el cual en muchos casos, estará implementando por primera vez un proyecto de transformación, lo cual es un punto importante a tener en cuenta. La resistencia se puede generar dentro del equipo de proyecto y muchas veces, estas mismas resistencias empañan el proceso de transformación, logrando impactar directamente en el resto de los colaboradores, generando desconfianza y miedo. Es por esto que la estrategia y plan de Gestión del Cambio, debe considerar al equipo como parte de su alcance, siendo hasta necesario considerar no solo a empleados internos sino a los externos a la organización que forman parte del proyecto.



3. Creer en Gestión del

Cambio - si el equipo de proyecto, considerando todos los frentes necesarios para desarrollar la transformación y el cliente no cree en Gestión del Cambio, no será posible lograr resultados exitosos. Gestión del Cambio no es el único responsable en el éxito de la adopción, si bien es responsable de hacer el análisis y recomendaciones necesarias para mitigar el impacto de armar estrategias y ejecutar planes, depende de todos que se le dé la prioridad y relevancia necesaria. El cambio no se logrará si el proyecto le pone mayor valor a las dimensiones “tangibles” del proceso de cambio (como los procesos, estructura, sistemas, etc.) y deja de lado los “intangibles” (como cultura, clima, conocimiento, etc.).

De acuerdo a la experiencia de PMG, Gestión del Cambio es una herramienta clave para gestionar exitosamente los procesos de Transformación Digital en las organizaciones. La incorporación efectiva de esta herramienta en la gestión de estos procesos de transformación, sin duda es un factor crítico que asegurará su éxito.



PMG 
Business Improvement