



Montalvo De Lille  
& Asociados

# PROCESO DE GESTIÓN DEL CAMBIO: 7 PASOS CON APLICACIÓN

# Introducción



1. Contexto.
2. Determinar qué se necesita cambiar y elaborar el mensaje.
3. Identificar a las personas interesadas y la forma de gestionarlas.
4. Comunicar sistemáticamente.
5. Organizar pasos incrementales.
6. Equipar a los gerentes para manejar la respuesta emocional al cambio.
7. Administrar objetivos y resultados clave.
8. Continuar priorizando la comunicación.
9. 3 ejemplos donde es útil un plan de gestión del cambio.





# ENTREMOS EN CONTEXTO

De un tiempo para acá se ha escuchado más y más sobre la importancia de la transformación y agilización de procesos de las empresas para mantenerse rentables y en buen funcionamiento. Y si bien este decir tiene completamente sentido y debe tenerse en cuenta, ponerlo en práctica y cambiar la forma en que un negocio realiza sus operaciones o atiende a sus clientes no es algo fácil.



Algunas empresas han experimentado cambios desde pasar de un pequeño equipo de trabajo a ser una agencia de gran tamaño. Sin embargo, al pensar en un cambio en su proceso de incorporación de clientes, deciden dar un paso atrás y reconsiderar su enfoque para la gestión del cambio.

Existen algunas herramientas (Software) y modelos de gestión de cambios que te permiten lograr la transformación deseada (y necesaria) en tu organización y las claves para evitar que los cambios que apliques no sean funcionales.

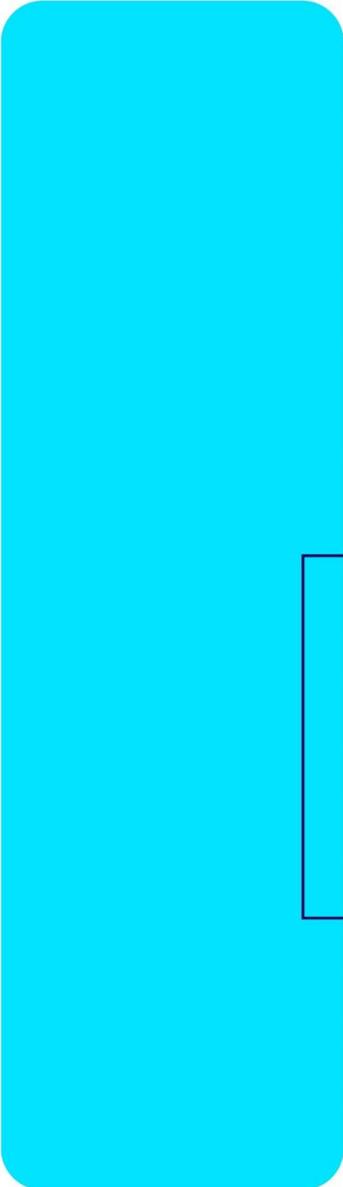




# CONOCE

# UN CASO

# EJEMPLIFICADO



Te presentaremos un ejemplo de un cambio importante y los pasos que se consideran para asegurarse de que todo avance en sincronía.



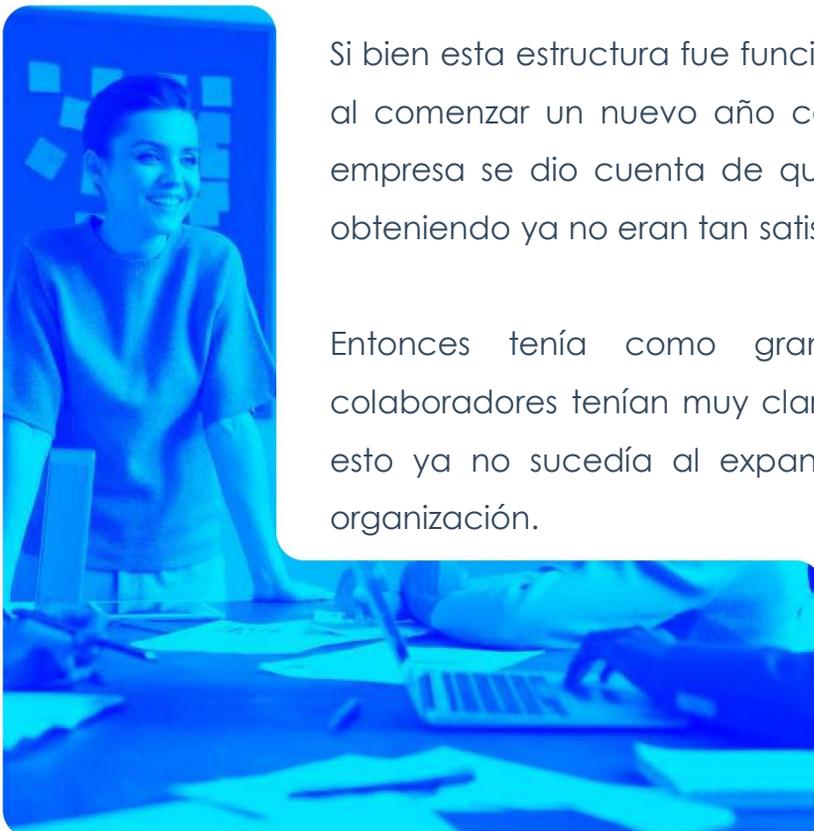
# DETERMINAR QUÉ SE NECESITA CAMBIAR Y ELABORAR UN MENSAJE.

En el transcurso de tres meses una empresa reestructuró por completo su organización. En el mes de inicio (enero) esta era la estructura que tenían:



Si bien esta estructura fue funcional durante un buen tiempo, al comenzar un nuevo año con un equipo más grande la empresa se dio cuenta de que los resultados que estaban obteniendo ya no eran tan satisfactorios como deseaban.

Entonces tenía como gran ventaja que todos sus colaboradores tenían muy claro su futuro al ser pocos; pero esto ya no sucedía al expandir el talento humano en la organización.





Algunos problemas comenzaron a surgir, por ejemplo: algunos empleados no tenían idea de lo que estaba pasando o por qué se tomaban las decisiones que se comunicaban. Además, un punto de quiebre para la empresa fue recibir puntajes de felicidad del empleado por debajo de 7. Era una calificación que no habían recibido desde hace años.

Tras una larga discusión entre los líderes por conocer las razones de que los equipos se sintieran así, la empresa determinó que era tiempo de establecer un cambio en su estructura. ¿Por qué? Con la forma actual de trabajo, las tareas de los gerentes se destinaban al fracaso, por las responsabilidades contrapuestas. Esto hacía que les resultara muy difícil comunicarse de manera efectiva con sus equipos, guiarlos y asegurarse de que pudieran ver su futuro en la organización.

Sin duda, la empresa requería soluciones inmediatas para enmendar el camino. La discusión con el equipo de liderazgo fue precisamente el primer paso en su plan de gestión del cambio: determinar qué se necesita cambiar.

Lo primero a realizar fue que el CEO de la empresa, les explicara directamente a todos los miembros de la empresa por qué estaban tomando la decisión de reestructurar la agencia; explicó los resultados obtenidos, el proceso de pensamiento y todo lo que los llevó a tomar esa decisión.

Sin duda, los líderes sabían que tras este mensaje habría mucha confusión y temor por parte de los colaboradores, por lo que trabajaron de prisa en el siguiente paso de la gestión del cambio.



## IDENTIFICAR A LAS PERSONAS INTERESADAS Y LA FORMA DE GESTIONARLOS.



Tal como lo indican las buenas prácticas de la gestión del cambio, para realizar una nueva estructura no podían retomar el mismo método de arriba hacia abajo. Esta vez requerían una coalición central para ponerla en marcha.

Claro, durante todo el proceso no todas las personas necesitaban saber cada detalle de lo que estaba sucediendo. Si bien los equipos estuvieron involucrados, la mayoría se centró en cómo se verían afectadas personalmente sus responsabilidades diarias y su trabajo interdisciplinario.

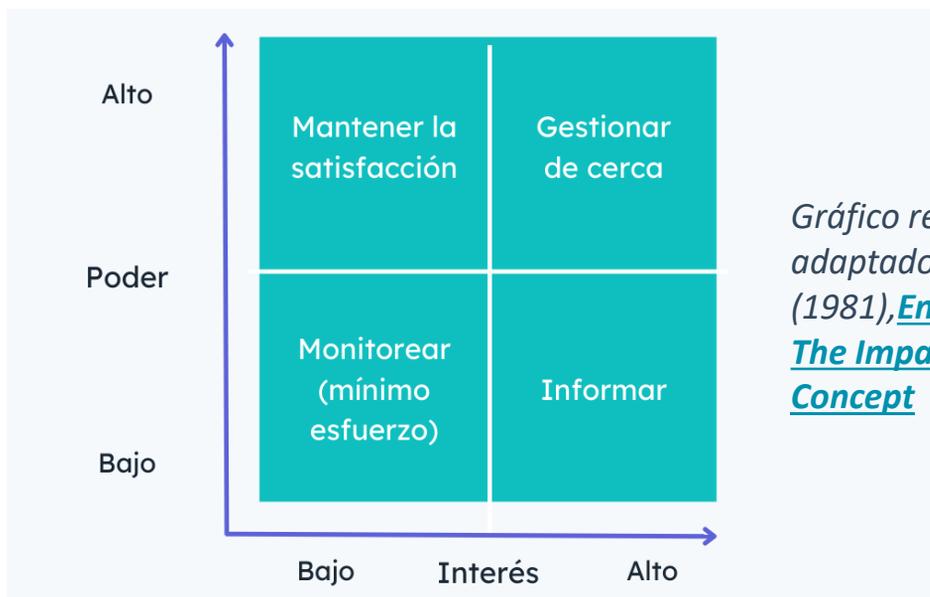
Esto hizo que fuera necesario que la empresa identificara las partes interesadas en todo el equipo de la agencia. En este caso, eran las y los jefes de equipo, pues eran justamente sus responsabilidades las que se estaban modificando y era esencial incluirlos en el proceso.

El Jefe de Operaciones de la empresa, reconoció que uno de los errores que se cometieron en este proceso fue no llevar la comunicación un paso más allá cuando administraron más de cerca a los otros miembros del equipo de la agencia.



La siguiente matriz describe una forma de segmentar un equipo y su comunicación con cada manera para comunicarse mejor en todos los ámbitos.

En esta matriz, la empresa solo involucró a los gerentes y la actualizó después con el resto del equipo. Sin duda confirmó que se crearía un sólido plan de comunicación basado en esta matriz la próxima vez que se necesitara.



*Gráfico recreado de MindTools, adaptado de Mendelow, A. L. (1981), Environmental Scanning- The Impact of the Stakeholder Concept*

Cuando la empresa identificó a los principales interesados, se reunieron con cada uno y también con otros miembros de los equipos para obtener comentarios, rechazos, inquietudes e ideas sobre el cambio de estructura.

Es importante mencionar que no todas las reuniones serán agradables. En este proceso hay muchas emociones y un debate riguroso. Como la empresa no se había concentrado en un plan exacto, dichas reuniones le ayudaron a comprender las preocupaciones del equipo e idear la mejor manera de estructurar para escalar juntos.



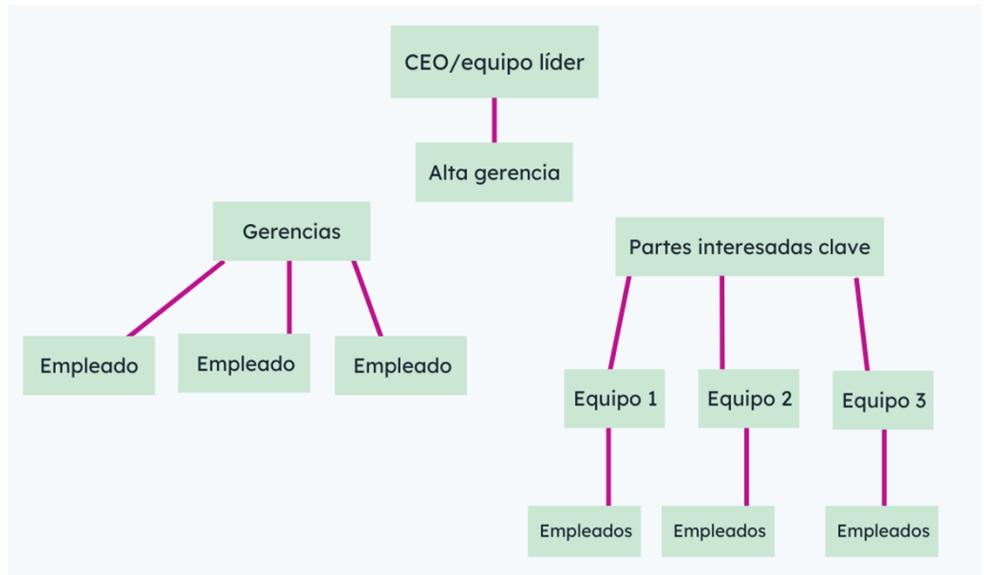
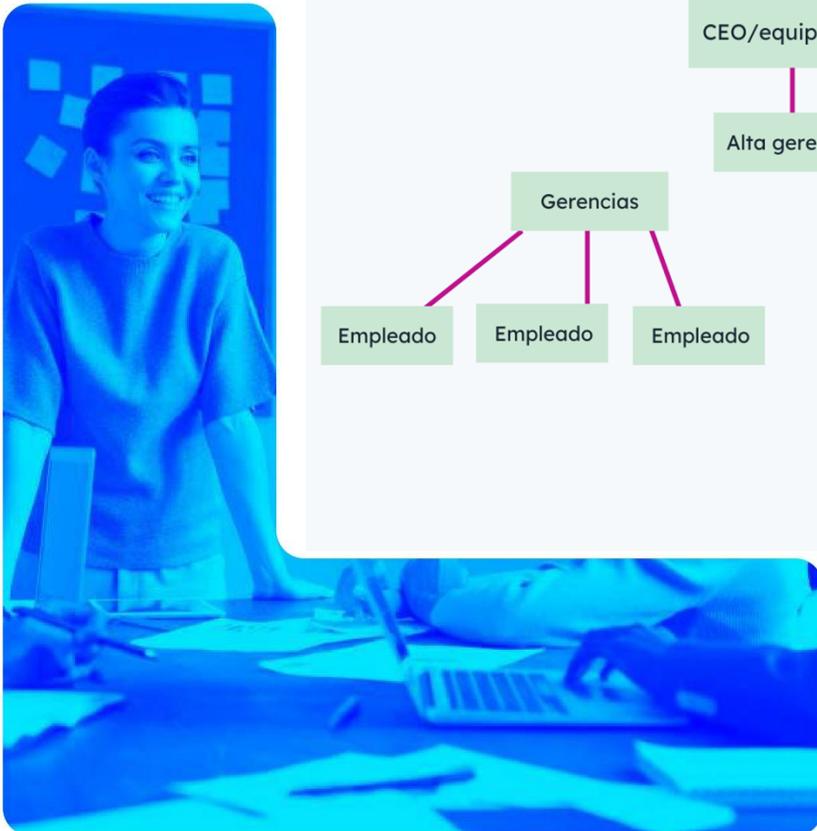
## COMUNICAR SISTEMATICAMENTE.

Este fue un paso clave en la gestión del cambio de la empresa, pues se dieron cuenta de que habían cometido un error en sus acciones anteriores.

Si bien la intención de la empresa era positiva al ser completamente transparente con sus colaboradores cuando anunciaron un cambio de estructura total, los gerentes se sintieron sorprendidos y no todos los miembros de los equipos estaban convencidos de que esto fuera necesario.

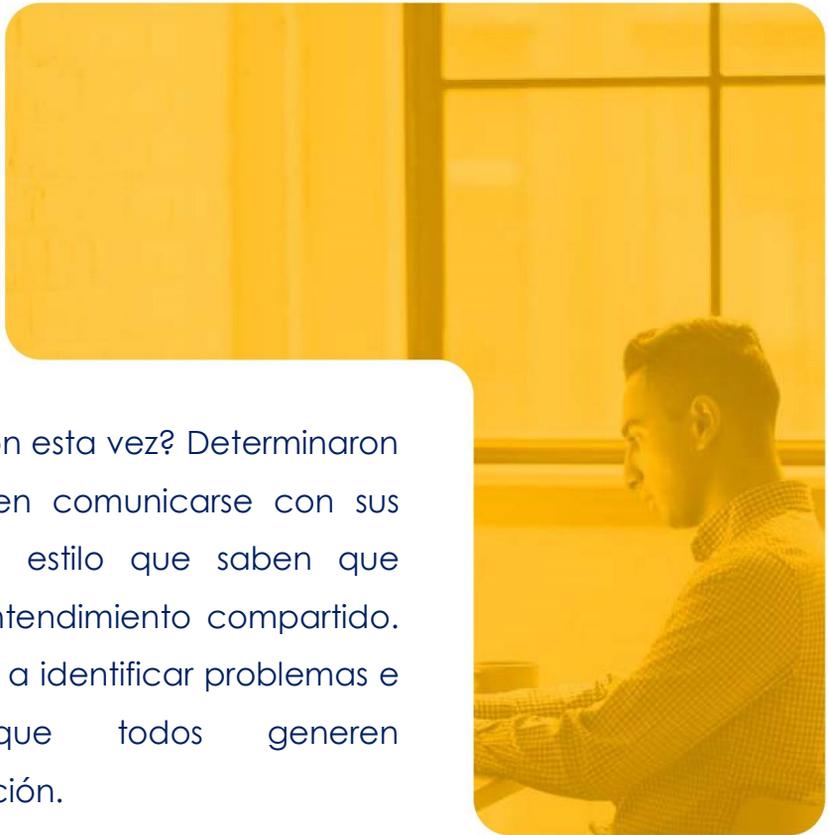
La empresa aprendió de esta mala experiencia que sorprender a las personas en una reunión de empresa no era el mejor camino a seguir. Sin duda, había una mejor manera de hacerlo.

Una vez que identificaron a las partes interesadas, decidieron tomar otro camino para difundir la información:





Montalvo De Lille  
& Asociados



¿Qué fue lo que aplicaron esta vez? Determinaron que los gerentes pueden comunicarse con sus propios equipos en un estilo que saben que resonará y creará un entendimiento compartido. También pueden ayudar a identificar problemas e inquietudes para que todos generen conjuntamente una solución.

De esta manera lograron eliminar el pensamiento grupal y disminuir el tiempo necesario para inhibir el miedo al cambio.

Si bien este camino fue más complicado, una vez que recibieron los comentarios de los equipos todos acordaron cuál debía ser su nueva estructura de agencia:



## ORGANIZAR PASOS

### INCREMENTABLES

Cuando llegaron a este paso, todos sabían que se avecinaba un cambio, pero nadie sabía cómo iban a lograrlo. Por ello, este era el momento en que debían organizarse y aceptar el «cómo» de la gestión del cambio.

Una vez que ya sabían cómo sería su nueva estructura, desarrollaron un plan de proyecto con los pasos incrementales para llegar allí al final del trimestre. Crearon un video explicando la estructura y el plan del proyecto para que todos los equipos lo revisaran en sus reuniones semanales.



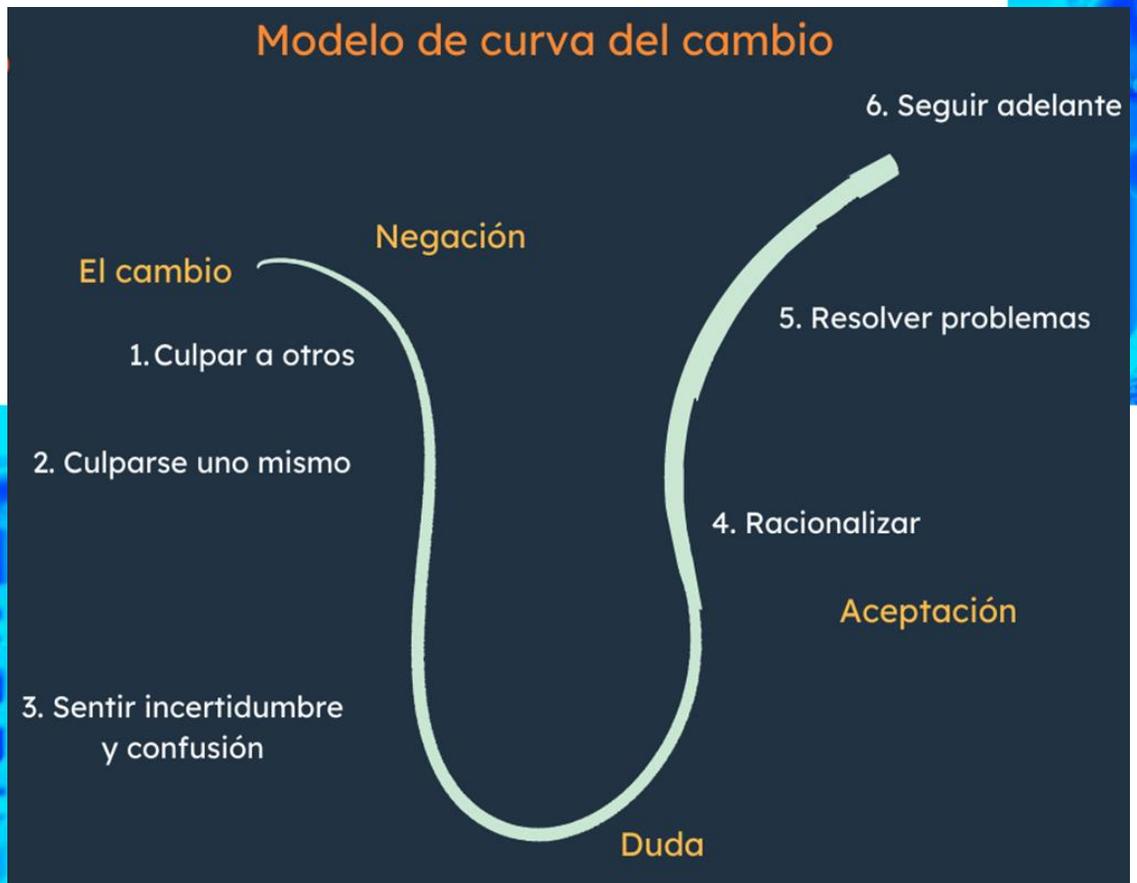
En este proceso los gerentes y las partes interesadas clave participaron y fueron responsables de diferentes partes del plan. En reuniones generales actualizaron el progreso del plan para que todos se mantuvieran informados. En dicho plan también trazaron algunas «victorias rápidas» en el primer mes, con el fin de que el equipo sintiera que se estaba logrando un gran progreso.

Los líderes se encargaron de seleccionar nuevas y nuevos jefes de equipo, cuyos principales estrategias se trasladaron a otro equipo. Hicieron entrevistas internas y seleccionaron a los nuevos gerentes dentro de las tres semanas posteriores al lanzamiento de la iniciativa. Sin duda, fue emocionante para todos verse dando grandes pasos.



## EQUIPAR A LOS GERENTES PARA MANEJAR LA RESPUESTA EMOCIONAL AL CAMBIO.

Si bien es satisfactorio tener una buena comunicación y un plan sólido, al final del día los cambios son difíciles. Cada persona responde de modo diferente y a su manera. En esta empresa comprendieron el concepto de la curva del cambio:



A medida que avanzaron con su proceso, aprendieron otra lección de la manera más difícil: necesitaban adaptar su estilo de comunicación y gestión para cada individuo en función de cómo respondía al cambio.



El siguiente gráfico ilustra un concepto acerca de cómo cambiar la respuesta a lo largo de la curva del cambio para ganar aceptación y brindar un mejor entrenamiento a los gerentes.

## Curva del cambio y estilos comunicativos

Etapa	Negación	Duda	Aceptación
Reacción	Negación Sorpresa	Enojo Depresión	Aceptación Reconstrucción
Estilo	Claridad	Soporte emocional	Dirección Guía

Imagen basada en [Expert Program Management](#)

Al reunirse con los miembros del equipo, los gerentes podían adaptar su estilo de comunicación para asesorar a cada miembro a través del proceso, lo que permitió una transición más personalizada y efectiva.

Ten en cuenta que esto no es solo un consejo para los gerentes, pues muchos empleados pueden utilizar ciertas herramientas que pueden facilitar conversaciones más sólidas y una mejor resolución de problemas, al lograr una comprensión compartida.

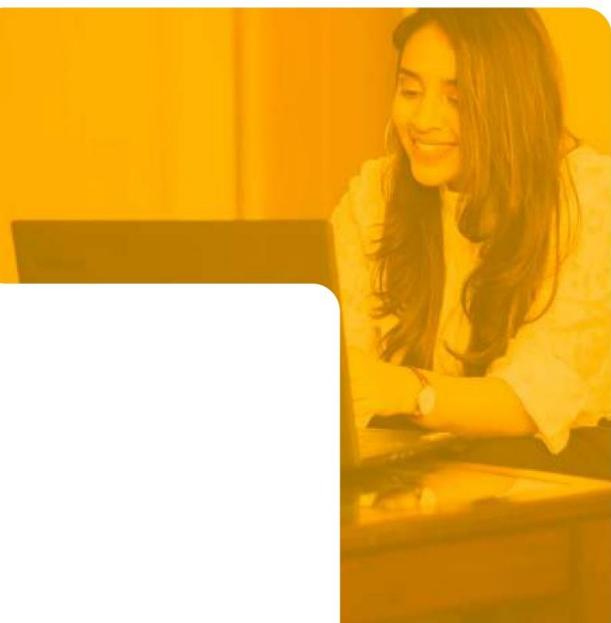


## ADMINISTRAR OBJETIVOS Y RESULTADOS CLAVE.

Para mantenerse enfocados durante el trimestre, la empresa creó un objetivo y los resultados clave correspondientes para su cambio de estructura.

En cada reunión actualizaban al equipo sobre nuestros esfuerzos usando un gráfico de porcentaje para que pudieran visualizar su progreso. Este también fue un momento para que aquellos que trabajan directamente en el plan del proyecto celebraran sus logros. Tenían mucho trabajo involucrado y merecían ser reconocidos.

Al desglosar todo lo que tenía que suceder, pudieron mantener al equipo enfocado y motivado para alcanzar la meta.





## CONTINUAR PRIORIZANDO LA COMUNICACIÓN.

Sin duda, cuando implementas la gestión del cambio discutir las ideas es tan solo el primer paso. Para mantener a todos motivados, organizados e informados es necesaria una comunicación constante.

En este caso, la empresa se enfocó en tres tipos de comunicación: motivacional, informativa y bidireccional.

La comunicación motivacional solía brindarla el CEO de la empresa para reforzar el «porqué» detrás del gran cambio.

La comunicación informativa provino de actualizaciones sobre los objetivos y resultados de las reuniones generales, así como videos únicos del equipo que trabajaba en el plan del proyecto para actualizar el progreso.





La comunicación bidireccional era para ellos tal vez la más importante. Si bien comenzaron lento en esta área, después de recibir comentarios en sus encuestas duplicaron mucho más su avance en la transición.

Tener una cadencia regular de comunicación bidireccional significa que el equipo entienda lo que se comparte, pero también aprender y abordar si hay disenso subyacente o falta de comunicación.

Este puede ser tomado como el último paso de una gestión del cambio, pero sin duda es el más crucial. La comunicación debe ocurrir a lo largo de toda tu iniciativa o correrás el riesgo de no hacer lo suficiente y bajar la moral de la empresa en el proceso.

Si te enfocas en los tres tipos de comunicación anteriores alcanzarás tus objetivos más rápido.



## 3 EJEMPLOS DONDE ES ÚTIL UN PLAN DE GESTIÓN DEL CAMBIO.

Como pudiste ver en este caso, el proceso de gestión del cambio de la empresa es tan solo una forma de implementar un modelo y un objetivo para una organización. Si necesitas conocer más ejemplos de cómo las empresas pueden manejar este proceso, te compartimos algunos que te serán de utilidad, recuerda que no solamente en la comunicación existen los cambios.

### 1. Reducción de gastos



La gestión del cambio suele relacionarse con transformaciones, avances y crecimientos. Sin embargo, también es un método funcional para tratar eventos un tanto negativos para cualquier empresa, por ejemplo: la reducción de gastos.

Cuando una organización tiene problemas financieros o su presupuesto depende de otras instancias que no están aportando la misma cantidad de ingresos de siempre, entonces vienen consigo una serie de reducciones de gastos que pueden afectar equipos de trabajo, áreas, operaciones y proyectos.

La gestión del cambio puede ayudar a que, en primer lugar, la noticia a los colaboradores pueda comunicarse de manera más efectiva y, en segundo lugar, a encontrar la estrategia más adecuada para que los cambios no sean tan bruscos.



## 2. Cambios de liderazgo

En estos eventos hay mayor necesidad de implementar una gestión del cambio, pues cuando una empresa tiene que cambiar a sus líderes, la resistencia de los empleados puede ser más que la esperada.

Dicha resistencia trae consigo diferentes resultados, entre los que destacan la falta de cooperación de varios colaboradores y una disminución en el alcance de resultados.

La gestión del cambio puede hacer que los líderes y los equipos trabajen de manera más efectiva para el proceso de aceptación y adaptación a las nuevas formas de trabajo. Lo más importante es hacerles ver por qué es la mejor decisión y de qué manera beneficiará a todos este reemplazo.



### 3. Automatización de procesos

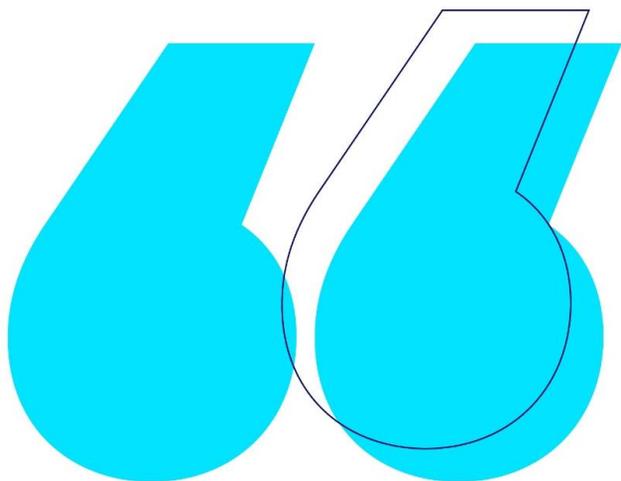
La integración de nueva tecnología o procesos para el mejoramiento de la productividad puede ser un cambio que, si bien es benéfico para la empresa, requiere de una serie de capacitaciones con los empleados, que a veces es difícil de llevar a cabo.

A nadie le gusta pensar que «algo más» hará su trabajo. Los colaboradores pueden confundirse o incluso sentirse amenazados por la adopción de las herramientas de automatización de procesos. Por ello la gestión del cambio se vuelve un método eficaz para transmitir el mensaje correcto de la forma adecuada a las personas interesadas.

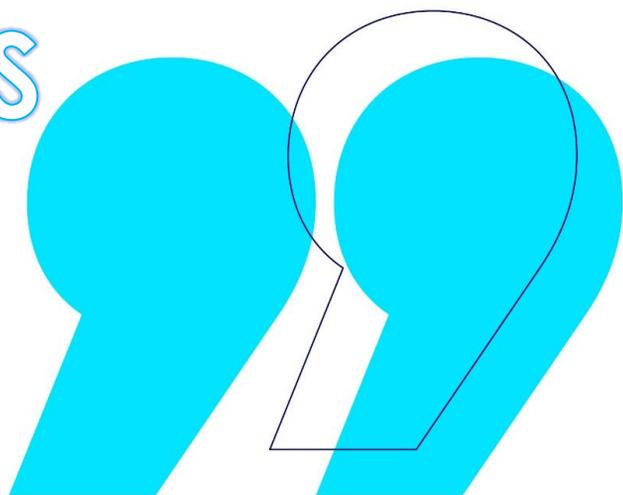
Además, tanto el proceso de aceptación y adaptación se vuelve mucho más eficaz al permitir comprender por qué la adopción de nuevos procesos permitirá mayor productividad y agilización de actividades.

Como líder puedes elegir un modelo o una combinación de modelos, como lo hizo la empresa, para ayudar a organizar un cambio efectivo y duradero en tu empresa.





IMAGINA **GESTIONAR**  
**UN CAMBIO** EN TUS  
PROCESOS  
**COMERCIALES Y**  
CONTABLES



OLVIDATE DEL EXCEL  
CONOCE MÁS [AQUÍ](#)



Montalvo De Lille  
& Asociados



CONTPAQi  
Socio de negocios  
Asociado

# CONTÁCTANOS

## SIN COMROMISO



[Consultores Montalvo De Lille](#)



[999 565 9190](tel:9995659190)



[@consultoresmontalvo](#)



[Consultores Montalvo](#)



[Consultores Montalvo De Lille y Asociados](#)



[www.consultoresmontalvodelille.com](http://www.consultoresmontalvodelille.com)



[consultoresmontalvo.contpaqi@gmail.com](mailto:consultoresmontalvo.contpaqi@gmail.com)



Montalvo De Lille  
& Asociados



CONTPAQi  
Socio de negocios  
Asociado