

6 Tácticas

para aumentar la
Capacidad de Cambio
Organizacional

Contenido

6 Tácticas para aumentar la Capacidad de Cambio Organizacional	3
10 Innovadores de la Industria	4
6 Tácticas	5
1 – Alineación con la cultura	6
2 – Implementación en una iniciativa clave	8
3 – Construcción de una red de cambio	10
4 – Instauración de Gestión del cambio en donde suceden los cambios	12
5 – Integración con competencias existentes	14
6 – Uso de Gestión del Cambio para incorporar competencias de Gestión del Cambio	16
Conclusión	18

6 Tácticas para aumentar la Capacidad de Cambio Organizacional

Hoy más que nunca, los cambios son más grandes, más rápidos y más complejos de lo que jamás hayamos experimentado. La agilidad organizacional y la capacidad para adoptar nuevos programas, nuevos sistemas, nuevos procesos y nuevas formas de trabajar, hoy juegan un papel fundamental en las organizaciones. Ser eficaz en la Gestión del Cambio es necesario para que las organizaciones se transformen y crezcan con éxito.

Cuando se integra Gestión del Cambio en la organización, se crea coherencia y un enfoque común de Gestión del Cambio basado en años de mejores prácticas de la industria. Todos, desde la cúpula de la organización hasta la primera línea, adquieren competencias individuales y todos hablan el mismo lenguaje de cambio. Como resultado, los empleados hacen la transición a través de los cambios de manera más efectiva y se consiguen los resultados deseados en los proyectos.

Hemos recopilado información de 10 organizaciones sobre la creciente capacidad de cambio organizacional.

Conoce cómo se ve Gestión del Cambio en estas organizaciones y los pasos que están tomando para aumentar sus capacidades de cambio.



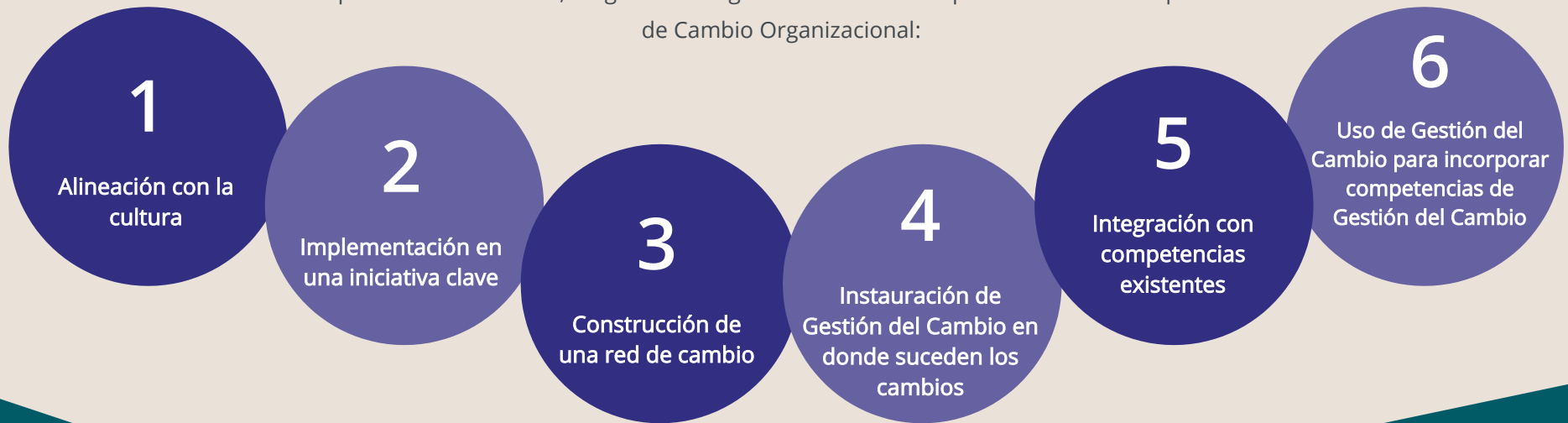
10 Innovadores de la Industria

Estos 10 innovadores de la industria compartieron cómo están entrelazando Gestión del Cambio en la estructura de la organización. Este grupo está conformado por una mezcla diversa de industrias, ingresos y tamaño, y se enfrentaron a una gran variedad de desafíos en su proceso de integración de Gestión del Cambio.

Empresa	Industria	Ingresos	Número de Empleados	Desafío comercial clave en torno a Gestión del Cambio
 Componentes y servicios electrónicos	Electrónica	\$28B	18,000	La organización identificó la necesidad de una mejora continua del proceso y de iniciativas Lean a nivel organizacional. Sin embargo, hubo un patrón de resistencia significativa y no hubo un enfoque estructurado real para tratar con el lado humano de los proyectos.
 Departamento de Transporte	Gobierno Estatal	\$1.3B	3,000	La financiación estaba disminuyendo y la población creciendo, pero la organización aún tenía la tarea de satisfacer las demandas de transporte del estado. Por lo tanto, inició una importante iniciativa de mejora de procesos de negocio que requirió una adopción generalizada de los empleados que experimentaban fatiga por el cambio.
 Servicios Web	Software	\$3.3B	10,000	La empresa emprendió una transformación cultural en una parte de la organización que adoptó un modelo de lugares de trabajo flexibles y no asignados. Además, el equipo de IT luchó con la resistencia al gestionar proyectos de IT.
 Tiendas de Ropa	Ventas Minoristas	\$16B	141,000	El minorista enfrentó uno de sus mayores cambios en casi dos décadas: la unificación estratégica del modelo operativo de la marca. Sin embargo, históricamente había gestionado los cambios por silos.
 Sistema de Hospitales	Cuidado de la Salud	\$3.7B	24,000	Grandes cambios disruptivos entre los que se contaba la reforma de salud y la implementación de un nuevo ERP en los 11 hospitales. Gran dificultad inicial para la aceptación de Gestión del Cambio.
 Accesorios para el hogar	Fabricación	\$600M	3,000	Los efectos persistentes de la recesión exigieron la introducción de cambios sustanciales relacionados con una operación más eficiente. Sin embargo, Gestión del Cambio era de baja prioridad para la empresa.
 Municipio canadiense	Gobierno Municipal	\$1.9B	3,000	La organización ordenó una nueva visión estratégica para el rol de cada individuo en la satisfacción del cliente. Fue un cambio fundamental en esta institución pública, para todos, desde los líderes hasta los empleados de primera línea.
 Banco canadiense	Servicios Financieros	\$38B	78,000	La compañía carecía de estándares de cambio en toda la empresa. En cambio, los empleados, contratistas y consultores hacían Gestión del Cambio utilizando métodos basados en su mejor conocimiento y experiencia.
 Empresa biofarmacéutica global	Farmacéutica	\$6B	5,000	La empresa experimentó una importante actividad de fusiones y adquisiciones, además de encontrar resistencia después de implementar SAP, la gestión del cambio se realizaba de un modo puramente reactivo.
 Sistemas de Seguridad	Alta Tecnología	\$10B	57,000	Los cambios significativos incluyeron la separación de la empresa de una entidad comercial más grande y a partir de ahí, la división en tres segmentos comerciales mayores, pero carecían de una metodología de cambio para toda la empresa.

6 Tácticas

Al entrevistar a estos 10 innovadores de la industria para comprender sus desafíos y aspiraciones de cambio, surgieron las siguientes seis tácticas para aumentar la Capacidad de Cambio Organizacional:



Temas Universales - Aplicaciones Únicas

Los temas que surgieron son universales en las seis empresas y típicos para la Gestión del Cambio Organizacional, pero cada organización dio vida al tema a su manera particular. El "tema universal, aplicación única" es una de las conclusiones más importantes del trabajo y

proporciona una base para que las organizaciones emprendan su propio viaje de desarrollo de la capacidad de cambio. En este documento hemos incluido ejemplos de cómo estos 10 pioneros y otros aplican de manera única estas estrategias importantes en sus organizaciones.

1 Alineación con la Cultura

La cultura organizacional y los sistemas de valores contribuyen al entorno único de una organización y afectan la forma en que las personas interactúan entre sí. Por lo tanto, la cultura debe ser una consideración importante en la estrategia para desarrollar la capacidad de cambio y cómo implementarla de manera única en la organización. La implementación de Gestión del Cambio Organizacional es de una forma si, por ejemplo, la organización es tradicional y práctica y de otra si es innovadora y con visión de futuro.

Pero también existe la posibilidad de ir más allá de simplemente alinearse con la cultura para obtener la aceptación y cambiar los resultados esperados. Debido a la importancia y visibilidad en las iniciativas organizacionales clave, los esfuerzos de Gestión del Cambio Organizacional pueden ayudarte a cultivar el entorno cultural e incluso cambiarlo si los líderes de la compañía ven la necesidad de hacerlo. Gestión del Cambio es una iniciativa poderosa con beneficios que superan con creces su aplicación en proyectos.

”

Nuestros equipos de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional están bien versados en la psicología del cambio. Pero nuestros gerentes de proyecto son más clínicos, más "marca la casilla" y "sigamos adelante". En nuestra estrategia de Gestión del Cambio, necesitábamos un equilibrio entre la psicología y la pragmática, con un enfoque práctico y orientado a las tareas establecido para los gerentes de proyecto.



1 Alineación con la Cultura



Sistema de Hospitales

En un hospital comunitario con un fuerte valor cultural de cuidar a las personas, posicionamos Gestión del Cambio como una forma de ayudar a nuestra gente interna durante el cambio.



Empresa Farmacéutica

Tienda Lean Six donde el modelo de medición es el rey. Se utilizó la medición del modelo ADKAR® como punto de entrada para Gestión del Cambio.



Empresa de Fabricación

Esta cultura de disciplina en proyectos y procesos aseguró que se entregara Gestión del Cambio como una práctica disciplinada.

“Nuestra organización es una cultura basada en valores donde nos preocupamos sinceramente por el impacto que nuestras acciones tienen entre nosotros. El modelo ADKAR nos dio una forma estructurada de prestar atención al lado humano del cambio y ejercer empatía durante el cambio, de manera replicable.”

Gestión del Cambio en Acción:

Consideraciones culturales

Aquí hay varios ejemplos de cómo las diferentes organizaciones alinean Gestión del Cambio Organizacional con la cultura, con base en las aportaciones de profesionales reales.

La cultura:	Entonces, posicionamos Gestión del Cambio Organizacional:
Es impulsada por la misión, basada en valores y centrada en las personas	Invitando a la colaboración, comunicándose de manera consistente y respetuosa, y conectándose con la filosofía organizacional
Está orientada a procesos	Orientado a las personas para generar resultados de manera eficiente y rápida
Está evolucionando	Como un enfoque sutil para alentar resultados clave
Es aversa al riesgo y enfocada en el costo	Como reductor de riesgos y mejorador del ROI del proyecto

2 Implementación en una iniciativa clave

En las primeras fases de creación de la capacidad de cambio Organizacional, la visibilidad de los esfuerzos de Gestión del Cambio es especialmente importante para mostrar a la organización cómo luce Gestión del Cambio. Tanto los empleados como los ejecutivos pueden ver rápidamente el valor de Gestión del Cambio en la organización, lo que ayudará a generar impulso y apoyo.

La selección de la iniciativa particular en la que se desea demostrar el impacto de Gestión del Cambio es importante. Las iniciativas con visibilidad, apoyo ejecutivo y recursos disponibles suelen ser buenos candidatos. Se recomienda buscar proyectos donde los resultados dependan en gran medida de la adopción y el uso. Una vez seleccionado el proyecto, es necesario enfocarse en medir y difundir el esfuerzo y el impacto para aprovechar el éxito e incrementar la percepción de valor y la aceptación de Gestión del Cambio.

”

Debido a las limitaciones presupuestarias en medio de una población estatal en crecimiento, nuestra organización se embarcó en una importante iniciativa de mejora de procesos de negocios particularmente enfocada en el servicio al cliente y la eficiencia. Este esfuerzo sería transformador para nosotros, interna y externamente. La mejora del proceso ya tenía impulso en nuestra organización, por lo que estábamos a la vanguardia cuando incorporamos Gestión del Cambio a la iniciativa.



2 Implementación en una iniciativa clave



Empresa de Transporte

Se incorporó Gestión del Cambio en un proyecto general de mejora de procesos.



Sistema de Hospitales

La organización empleó Gestión del Cambio en la implementación de un sistema electrónico de registros de salud.



Empresa de Servicios Web

Esta empresa aplicó Gestión del Cambio a una iniciativa de espacio abierto de alto impacto.

“Teníamos un cambio disruptivo en el horizonte, por lo que elegimos enviar a nuestros directores de RH y consultores de desarrollo organizacional a la capacitación de Prosci. A partir de ahí, nuestros nuevos Practitioners de cambio buscaron y obtuvieron la aceptación del equipo de TI y las partes interesadas clave para aplicar Gestión del Cambio a una implementación de ERP en toda la empresa. Finalmente, el proyecto fue considerado la mejor implementación técnica en la historia de la organización.”

Gestión del Cambio en Acción:

Alineación en una iniciativa clave

Aquí hay algunos ejemplos más de cómo los diferentes change managers con los que hemos hablado implementan Gestión del Cambio en una iniciativa organizacional clave.

La iniciativa clave es:	Esta iniciativa es una buena elección porque:
Transformación Agile	Es un tema central para todas las líneas de negocio en este momento.
Proyectos de mejora continua	Gestión del Cambio es simple de implementar y visible
Implementación de un nuevo sistema de gestión de órdenes comerciales	Es una iniciativa muy visible e incluye a nuestros públicos más difíciles dentro de la organización.
Una implementación de SAP	Esta iniciativa afecta a toda la empresa y tiene alta visibilidad, además de alto costo y una posible pérdida del ROI si no se adopta por completo.

3 Construcción de una Red de Cambio

Construir capacidad de cambio requiere esfuerzos continuos para obtener la aceptación de Gestión del Cambio y exponer a la organización a sus beneficios. Esto requiere más que solo un par de promotores de Gestión del Cambio. Requiere una red de promotores que puedan ayudar a extender el mensaje, generar consciencia y comprensión de Gestión del Cambio, aumentar la credibilidad y crear un sentido de propósito para sus esfuerzos. Nuestro reciente estudio de Mejores Prácticas de Gestión del Cambio reveló que el 45% de los participantes impulsaron una red de agentes de cambio.

Las redes de agentes de cambio son universalmente importantes, pero se ven diferentes de una organización a otra. Pueden incluir una función particular, como los Practitioners de cada departamento, o una combinación de personas, como los líderes de las unidades de negocios, los Practitioners de cambio y el equipo ejecutivo.

Independientemente de cómo se construyan, las redes son importantes porque ayudan a amplificar el impacto en la organización y ayudan a mantener el impulso de Gestión del Cambio.

”

Después de enviar varios líderes de nuestro equipo de Aprendizaje y Desarrollo a la Certificación en Gestión del Cambio de Prosci, desarrollamos una Comunidad de Práctica para el cambio. El grupo central identificó a 35 personas de la organización que se vieron especialmente impactadas por el cambio y mostraron interés en Gestión del Cambio.

El equipo más grande desarrolló una hoja de mapa de ruta y un plan de estudios de 12 meses para Gestión del Cambio.



3 Construcción de una Red de Cambio



Empresa de Seguridad

Se construyó una red pionera de cambio que incluyó a los jefes de numerosos programas de transformación.



Empresa Minorista

Se construyó una comunidad de práctica de Gestión del Cambio con representantes de unidades autónomas para impulsar el consenso del cambio.



Banco

Se desarrolló un Centro de Excelencia con comunidades de práctica federadas en cada unidad de negocios para introducir Gestión del Cambio.

“Desarrollamos una Red de Agentes de Cambio compuesta por líderes interfuncionales, stakeholders clave, líderes de procesos centrales y gerentes de proyectos. El equipo funciona como un órgano rector de Gestión de Cambio, un grupo de trabajo y una caja de resonancia para la toma de decisiones relacionada con el cambio. Somos los verdaderos impulsores del cambio en nuestra organización.”

Gestión del Cambio en Acción:

La Red de Cambio

Aquí hay otros ejemplos de grupos clave que conforman redes de cambio en diferentes organizaciones.

Nuestras redes están conformadas por:

Analistas de negocios, gerentes de proyecto, directores y ejecutivos con alta responsabilidad

Representantes en el campo que exigen mejoras

Gerentes de proyecto y agentes de cambio en las líneas de negocio

Un grupo de personas de todas las oficinas, que participan en iniciativas clave y "abren camino" para los próximos cambios

4 Instauración de Gestión del Cambio en donde suceden los cambios

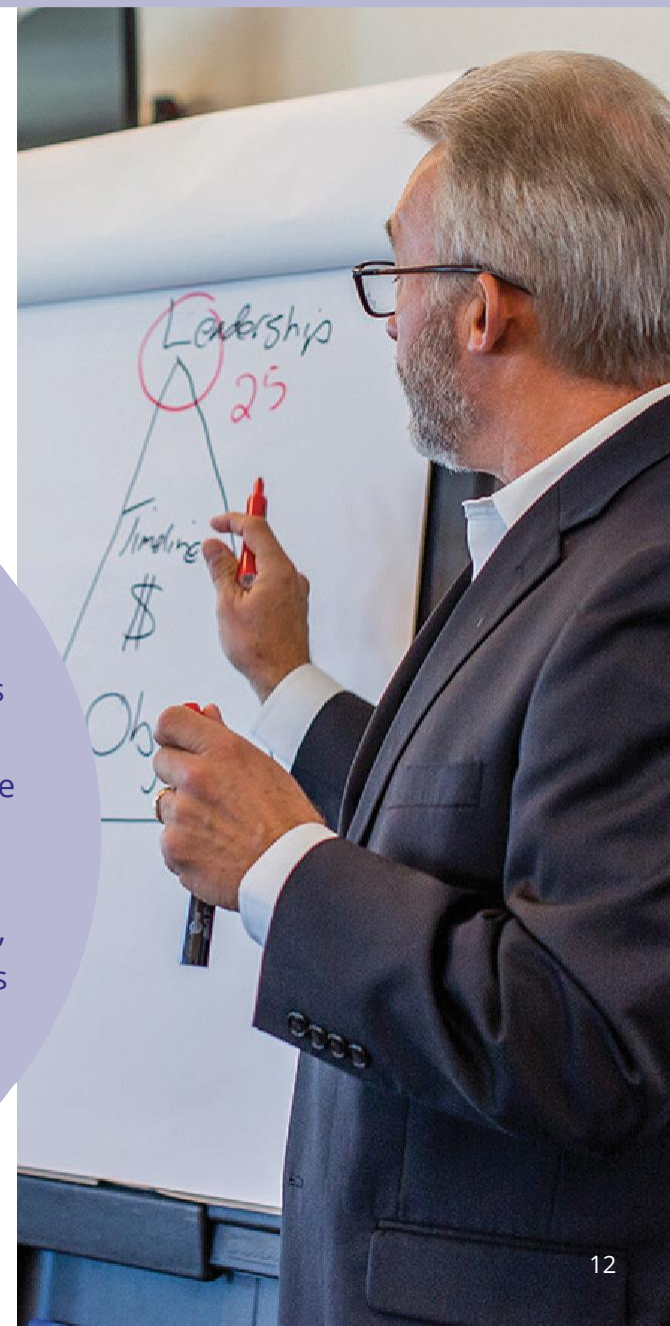
Desarrollar capacidad de cambio Organizacional no es un ejercicio para impulsar Gestión del Cambio. Más bien, para hacerlo de manera efectiva, es importante identificar áreas de la organización que estén listas para Gestión del Cambio y alinear esta última con dichas áreas e iniciativas. Los líderes senior que entienden el porqué de Gestión del Cambio, aquellos que son los primeros en adoptar y que son apasionados, son buenos candidatos para liderar la instauración de Gestión del Cambio. Crear consciencia y deseo con esos equipos específicos permitirá que la demanda de Gestión del Cambio se propague.

Se puede fomentar un impulso para Gestión del Cambio a través de la demostración del éxito en iniciativas y alineándose con los lugares clave de la organización, convirtiéndose en el origen de la capacidad organizacional de cambio y no sólo en simples beneficiarios.

Además, esto eleva Gestión del Cambio a un mayor esfuerzo de colaboración por parte de la organización, lo que contribuirá a su éxito.

”

Nuestra Oficina de Gestión de Proyectos de TI eligió realizar Gestión del Cambio táctica en proyectos de TI internos. Esto le dio a la organización visibilidad sobre cómo operaba Gestión del Cambio en el entorno de los proyectos. A partir de ahí, ayudó a impulsar la adopción, y pudimos formalizar la capacidad en la organización.



4 Instauración de Gestión del Cambio



Empresa de Servicios Web

Se estableció una práctica de Gestión del Cambio en TI, seguida de autoservicio de Gestión del Cambio y asociaciones estratégicas.



Sistema de Seguridad

Se identificó la Gestión del Cambio como un proceso comercial y no como un proceso de RH, y se aplicó Gestión del Cambio a las iniciativas de proceso localizadas.



Banco

Alineado con una Comunidad de Excelencia pequeña y centralizada comprometida con el apoyo a las comunidades de práctica de la unidad de negocios.

“Estábamos en el proceso de establecer un sistema de negocios que integrara y estandarizara nuestra operación. También habíamos desarrollado un nuevo marco de liderazgo que incluía el liderazgo de cambio como una competencia central. Entrelazamos estas dos piezas juntas, posicionando Gestión de Cambio como un proceso de negocio. Gestión de Cambio rápidamente obtuvo el apoyo de los altos ejecutivos, dado nuestro creciente enfoque en la mejora de los procesos de negocio.”

Gestión del Cambio en Acción:

Siguiendo la energía o capacidad de trabajo

Aquí hay algunos ejemplos más de cómo los diferentes Change Managers aprovechan la capacidad de trabajo y el impulso que existe en varias áreas de la organización para ayudar a construir capacidad de cambio.

Los ejemplos de capacidad de trabajo que los practitioners aprovechan para ayudar a construir capacidad de cambio incluyen:

Un equipo de mejora de procesos de negocio y sus iniciativas

Una filosofía organizacional que incluye aprovechar oportunidades para hacer mejor las cosas

Pequeñas victorias de Gestión del Cambio que demuestran su valor

Programas de aprendizaje y desarrollo, con visión de futuro

5 Integración con Competencias Existentes

La Gestión del Cambio es fundamentalmente una metodología que se aplica a proyectos. Pero también es un conjunto de habilidades o competencias individuales demostradas en varios lugares de la organización. Es posible integrar la competencia de Gestión del Cambio, como una necesidad o incluso un requisito, en modelos, marcos, roles de trabajo o perfiles. De hecho, muchas organizaciones están agregando algún aspecto de "cambio" a sus modelos de competencia y trabajo de desarrollo existentes. Pero han dejado una brecha en términos de proporcionar capacitación, herramientas y habilidades reales que las personas verdaderamente necesitan.

Al buscar oportunidades para desarrollar competencias de Gestión del Cambio más allá de los Practitioners de cambio, entrelazamos Gestión del Cambio en el tejido de la organización. También desarrollamos líderes de cambio que pueden ayudar a crecer y mantener la gestión del cambio como práctica.

”

Nuestra organización identificó la importancia de la Gestión del Cambio como una competencia central. Por lo tanto, invertimos recursos en el desarrollo de un modelo de competencia que definió qué habilidades de Gestión del Cambio queríamos que tuvieran diferentes roles organizacionales. Para los gerentes se trataba de facilitar el cambio. Queríamos que nuestros ejecutivos fueran buenos para impulsar el cambio cultural. Y para el equipo de C-suite se trataba de liderar el cambio.



5 Integración con competencias existentes



Sistema de Hospitales

El liderazgo del cambio se identificó como una competencia crítica en tres niveles de liderazgo.



Empresa de Alta Tecnología

La Gestión del Cambio se integró en el entrenamiento y en el cuaderno de ejercicios de gestión de proyectos de la organización.



Empresas de Servicios Web

"Liderar el cambio" se incluyó en el nuevo modelo de competencia de liderazgo de la organización.

“Nuestra organización profundizó nuestro enfoque en el desarrollo de liderazgo. Establecimos un plan de liderazgo con nueve competencias utilizadas para calificar el desempeño y el talento. Una de esas competencias es liderar el cambio, lo que nos ha ayudado a generar impulso para nuestra práctica de Gestión de Cambio.”

Gestión del Cambio en Acción:

Gestión del Cambio como competencia

Aquí hay otros ejemplos de cómo los diferentes gerentes de cambio integran las competencias existentes en la organización con su estrategia de Gestión del Cambio Organizacional.

En nuestra organización, la competencia que sirve de ancla para la creación de capacidad de cambio trata de...

Esfuerzos de mejora continua en toda la empresa.

Un programa de capacitación para el desarrollo de los empleados

Un modelo de competencias centrales de liderazgo en toda la empresa

Un programa de transformación Lean que ha implementado con éxito una mentalidad de cambio

6 Uso de Gestión del Cambio para incorporar competencias de Gestión del Cambio

La creciente capacidad de cambio es en sí misma un cambio en el modelo de negocio y organización. También es un cambio que impacta la forma en que cada persona se muestra y participa en el cambio. Para construir e implementar eficazmente Gestión del Cambio a nivel Organizacional se requiere un enfoque reflexivo, una intención centrada y una Gestión del Cambio estructurada.

Estar entrenado en el qué y en el porqué de Gestión del Cambio no es suficiente. Para crear la capacidad Organizacional, se debe aplicar el modelo ADKAR tal como

se haría para proyectos individuales de tal manera que se adapte de forma única a la organización. Crear consciencia (awareness) sobre cómo llevar la Gestión del Cambio a la organización. Generar deseo (desire) de Gestión del Cambio como una capacidad para toda la empresa al enfocarse en lo que hay para el empleado, asegurarse de que los empleados tengan el conocimiento (knowledge) para aceptar Gestión del Cambio y la habilidad (ability) de cambio, y tener un plan de reforzamiento (reinforcement) sobre por qué y cómo se está construyendo la capacidad de cambio.



”

Cuando decidimos incorporar Gestión del Cambio como una capacidad Organizacional, nos lanzamos directamente a la capacitación y enviamos a 30 empleados a la capacitación de certificación de 3 días de Prosci. Con el tiempo, la organización se volvió resistente a Gestión del Cambio porque no se pudo crear consciencia (awareness) ni deseo (desire) en toda la organización. Así que reiniciamos nuestra estrategia y aplicamos el modelo ADKAR a la Gestión del Cambio Organizacional, dándole a la gente suficiente tiempo para entender el "por qué". La gente comenzó a engancharse y participar, lo que se extendió a nuestros proyectos con resultados positivos.

6

Uso de Gestión del Cambio para incorporar competencias



Empresa de Transporte

La empresa miró hacia adentro primero, tratando de construir capacidad de cambio como un cambio a gestionar.



Gobierno Municipal

Los líderes del cambio desarrollaron consciencia (awareness) y deseo (desire) de gestionar el cambio como práctica Organizacional.



Empresa de Alta Tecnología

Los Change Managers organizaron una reunión itinerante para generar patrocinio para Gestión del Cambio Organizacional.

“Los recortes presupuestarios elevaron la importancia de la eficiencia operativa en nuestra organización y de asegurarnos de obtener el ROI esperado en cualquier inversión de proyecto. Por lo tanto, tenía mucho sentido desarrollar nuestras capacidades de cambio organizacional. Para aprovechar al máximo esa inversión, tomamos la decisión estratégica de aplicar los principios de gestión del cambio a la noción de llevar la gestión del cambio a la organización. Esto fue fundamental para obtener el apoyo que necesitábamos de las partes interesadas clave para desarrollar nuestra práctica de gestión del cambio.”

Gestión del Cambio en Acción:

Creación de capacidad de cambio con Gestión del Cambio

Aquí hay algunos ejemplos más de cómo las diferentes organizaciones implementan Gestión del Cambio Organizacional utilizando estrategias de Gestión del Cambio

Tratamos nuestro viaje de Gestión del Cambio Organizacional como un cambio:

Usando el modelo ADKAR y herramientas de Gestión del Cambio para abordar Gestión del Cambio Organizacional

Manteniendo un enfoque en cómo las personas se benefician de la organización que adopta Gestión del Cambio Organizacional

Creando una red sólida de patrocinadores para Gestión del Cambio Organizacional y asegurarse de que sean visibles

Manteniéndose transparente sobre nuestra iniciativa de Gestión del Cambio Organizacional a través de una comunicación regular y efectiva

Capacidad de Cambio Organizacional Creciente:

Aplicando los temas a tu situación

1 – Alineación con la cultura

¿En qué aspectos de tu cultura puedes avanzar en tu enfoque de Gestión del Cambio Organizacional?

2 – Implementación en una iniciativa clave

¿Puedes pensar en varias iniciativas clave en tu organización que serían buenas opciones para implementar Gestión del Cambio?

3 – Construir una red de cambio

¿Qué individuos y equipos incluirías en tu red de cambio para ayudar a generar consciencia (awareness) sobre Gestión del Cambio Organizacional y desarrollar capacidad de cambio Organizacional?

4 – Instauración de Gestión del Cambio en donde suceden los cambios

¿Puedes identificar tres lugares en tu organización donde ya exista capacidad de trabajo que pueda ayudar a fomentar un impulso para Gestión del Cambio?

5 – Integración con competencias existentes

¿Qué competencias en tu organización pueden servir como anclaje para desarrollar capacidad de cambio?

6 – Uso de Gestión del Cambio para incorporar competencias de Gestión del Cambio

¿Cuáles son algunas de las formas en que estás utilizando la metodología de Gestión del Cambio para construir capacidad de cambio Organizacional?



Conclusión



Estos 10 innovadores de la industria que desarrollan capacidad de cambio han revelado seis tácticas comunes relacionadas con consideraciones culturales, alineándose con iniciativas clave, creando redes de cambio, yendo hacia donde está la capacidad de trabajo, integrándose con las competencias existentes y tratando la capacidad como un cambio. También nos han ayudado a comprender sus enfoques únicos para la aplicación efectiva de estas estrategias en la organización.



Capacidad de Cambio Organizacional Creciente:

Temas Universales, Aplicaciones Únicas



Potenciando la Madurez de Cambio

Considera estas seis tácticas universales y cómo debes aplicarlas de manera única en tu entorno cuando estés listo para potenciar la madurez de cambio de tu organización. Al hacerlo, estás yendo más allá de aplicar Gestión del Cambio, proyecto por proyecto, para incorporar capacidad de cambio como una competencia central de tu organización.

¿Tienes preguntas?

Ponte en contacto con nosotros:

Oficina Central: +1 970 203 9332

Oficina de LATAM: +52 55 1107 6758 | +56 9 7384 3330

Oficina de Iberia: +34 9 1286 6872

contacto.latam@prosci.com

contacto.iberia@prosci.com

www.prosci.es

SIGUENOS EN: **in** **f**