



Prosci

¿Puedes permitirte
que tu cambio fracase?

Somos Prosci. Hacemos el cambio bien—desde la primera vez.

¿Cuál es el verdadero costo de un *fracaso en el cambio*?

El cambio está acelerando en ritmo, complejidad y en su importancia crítica para el éxito de tu negocio. Pero lo que distingue a las organizaciones resilientes no es su capacidad de predecir el cambio, sino su habilidad para responder a él con agilidad y propósito.

Los proyectos de transformación digital que antes tenían plazos cómodos de varios años ahora se comprimen en meses. Los lugares de trabajo siguen evolucionando mientras las empresas equilibran la flexibilidad remota con la innovación colaborativa. La inteligencia artificial ha revolucionado todos los aspectos del negocio, desde cómo trabajamos hasta lo que vendemos. Mientras tanto, la incertidumbre económica, las vulnerabilidades en la cadena de suministro global y la escasez de talento crean capas adicionales de complejidad.

Un cambio mal gestionado es más que solo una falla de proceso.

- El ingreso perdido
- La desvinculación de los empleados.
- La pérdida de clientes.
- Un posible daño a la reputación.
- El tiempo y dinero desperdiciados.

Francamente, es más de lo que cualquier empresa puede permitirse.

Entonces, ¿por qué la gestión del cambio a menudo se considera solo una tarea para marcar en una lista? ¿O se reduce únicamente a comunicaciones y capacitación? ¿O es la responsabilidad de un solo especialista en cambio en lugar de líderes, gerentes de personas y equipos multifuncionales?

Hacer el cambio correctamente es fundamental para el éxito de una empresa ágil y orientada al futuro. Una que pueda navegar por turbulencias económicas rápidas mientras mantiene los márgenes y los resultados.



Las organizaciones preparadas para el cambio están equipadas, desde el nivel ejecutivo hasta la primera línea, con el conocimiento y la capacidad para hacer el cambio correctamente, y tienen una ventaja competitiva sobre sus pares.

Estas son:

7x

más propensas a tener éxito en sus iniciativas clave.

4.6x

más propensas a mantenerse dentro o por delante del cronograma.

1.4x

más propensas a mantenerse dentro o por debajo del presupuesto.

Esto significa que probablemente verán un retorno de inversión más inmediato al asegurar que las personas adopten y utilicen el cambio.

Los cambios *que mantienen despiertos a los líderes por la noche*

Los líderes de hoy necesitan estrategias efectivas para navegar el cambio, prevenir y mitigar la resistencia, y lograr resultados

La investigación destaca el alcance y la intensidad de los desafíos que están transformando el panorama empresarial:

Sobrecarga de transformación estratégica

El 76% de los empleados están involucrados en tres o más transformaciones activas, y es seguro asumir que este número no ha disminuido en los últimos años. Estás equilibrando transformaciones digitales, reestructuración operativa y adaptación del modelo de negocio, todo mientras mantienes la continuidad. Este volumen de cambio genera riesgos de ejecución, limitaciones de recursos y fatiga en los empleados.

Dificultades de adaptación de la fuerza laboral

Dos tercios de los empleados dicen que han experimentado cambios más significativos en el trabajo en el último año en comparación con el año anterior, y uno de cada tres empleados siente presión para ser más productivo. Al mismo tiempo, la disposición para apoyar el cambio organizacional cayó del 74% de los empleados en 2016 a solo **43%** en 2022. Tus equipos están luchando con modelos de trabajo híbridos, mientras que la investigación muestra que el **72%** de los ejecutivos cita la incapacidad de adaptarse a nuevos requisitos de habilidades como su principal barrera para la transformación.

Incertidumbre económica y disrupción geopolítica

El 23% de los empleadores globales informaron que el aumento de las restricciones comerciales y de inversión, junto con los subsidios gubernamentales y los cambios en la política industrial, están remodelando la forma en que operan. Además, el 34% de las organizaciones encuestadas anticipan que el aumento de la fragmentación geoeconómica y las tensiones geopolíticas requerirán la transformación del modelo de negocio en el próximo año.



Disrupción de la IA y aceleración tecnológica

El WEF predice que para 2030, la IA y las tecnologías de procesamiento de información crearán más de **11 millones de empleos**; sin embargo, durante el mismo período 9 millones de empleos serán desplazados. Los líderes empresariales están lidiando con equilibrar la rápida adopción de IA para obtener una ventaja competitiva frente a los enormes requisitos de recapitación de la fuerza laboral y la adaptación cultural necesaria.

Presión competitiva

El 42% de los CEO creen que su organización no será económicamente viable en diez años sin una transformación significativa del modelo de negocio. Mientras tanto, **75%** de los inversionistas ahora consideran el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ESG) como un factor crítico en las decisiones de inversión, agregando otra dimensión a tu agenda de transformación.

Complejidad de la integración

El 86% de las iniciativas de fusiones y adquisiciones no logran entregar el valor esperado, siendo la integración cultural y operativa las principales razones citadas. Mientras tanto, la digitalización está impulsando la realización de acuerdos, con transacciones tecnológicas como la inversión de Microsoft en OpenAI, representando **una quinta parte** de la actividad total de fusiones y adquisiciones en 2023.

Evolución regulatoria

Thomas Reuters informa un promedio de **234** alertas y actualizaciones regulatorias internacionales por día en los últimos años. Los requisitos de cumplimiento se están volviendo más estrictos y complejos en todas las regiones, lo que crea capas adicionales de cambio organizacional necesario.

Prosci es tu *ventaja competitiva* para el éxito en la transformación

En medio de estos desafíos, surge una verdad crítica: el factor diferenciador entre transformaciones exitosas y fallidas rara vez se reduce a la solución técnica en sí. Los proyectos fallidos o el bajo retorno de inversión resultan de no abordar el lado humano del cambio.

La implementación de ERP más sofisticada, la plataforma digital más innovadora o la reestructuración cuidadosamente planificada fracasarán sin los elementos esenciales de la gestión del cambio: estrategias de cambio intencionales y estructuradas que empoderan a las personas para adaptarse y adoptar nuevas formas de trabajar.

Las organizaciones prefieren el enfoque de Prosci para el cambio porque entregamos éxito de manera constante a nuestros clientes.

- Con más de 25 años estudiando a las personas y el cambio, tenemos una visión sin precedentes de cómo los individuos y las organizaciones prosperan a través de la transformación.
- Como creadores del Modelo ADKAR® utilizado globalmente, hemos desarrollado una metodología comprobada, consistente y repetible para el cambio organizacional.
- Nuestra filosofía empresarial de empoderar la experiencia de nuestros socios y clientes significa que desarrollamos capacidades, nunca dependencia.

Los proyectos con una mala gestión del cambio probablemente alcancen los objetivos de éxito solo el 15% de las veces. Mientras tanto, aquellos con una excelente gestión del cambio probablemente logren el éxito el 93% de las veces.

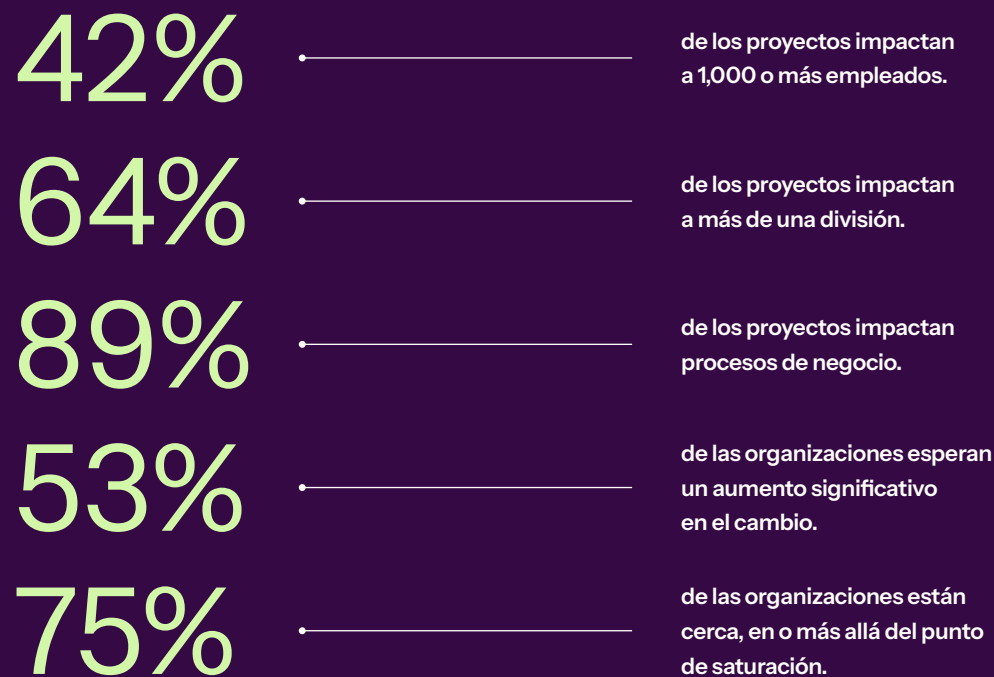
Fuente: Mejores Prácticas en Gestión del Cambio – 12a Edición (Prosci, 2023)

Detente y considera: ¿Te has hecho estas preguntas sobre tu desafío de transformación actual?

1. ¿Cómo se ve el éxito para el cambio?
2. ¿Qué porcentaje del retorno de inversión de este cambio depende de que las personas adopten e implementen el cambio?
3. ¿Qué riesgos del proyecto están ligados a las respuestas emocionales y de comportamiento de las personas afectadas por el cambio?
4. ¿Qué porcentaje de su presupuesto de proyecto está dedicado a la gestión del cambio?

Si la mayor parte del retorno de inversión del cambio que está gestionando depende de las personas, la gestión del cambio debe ser una inversión estratégica, no una ocurrencia tardía.

Lecciones reales de personas y organizaciones reales



Fuente: Mejores Prácticas en Gestión del Cambio – 12a Edición (Prosci, 2023)

Los mayores contribuyentes de Prosci para el *éxito del cambio*

El cambio es un proceso, no un evento.

El cambio bien hecho implica más que comunicación y capacitación. Enviar un correo electrónico el lunes para una capacitación el martes y una puesta en marcha el miércoles NO es la manera de preparar y equipar a las personas para un cambio exitoso.

Durante más de dos décadas, la investigación de Prosci ha sido consistente y clara. Los líderes deben priorizar siete factores para liderar una transformación exitosa en sus organizaciones:



- 1. Patrocinio ejecutivo activo y visible** – Asegurar un patrocinio activo y visible en todos los niveles de liderazgo.
- 2. Enfoque estructurado de gestión del cambio** – Utilizar un enfoque estructurado de gestión del cambio con una metodología clara y recursos dedicados.
- 3. Compromiso y participación de los empleados** – Involucrar a las partes interesadas desde el principio y de manera continua, incluidos empleados y gerentes. Involucrar a los equipos afectados en el proceso de cambio.
- 4. Comunicación frecuente y abierta** – Priorizar la comunicación frecuente y abierta sobre el cambio y la necesidad de cambio. Desarrollar un plan de comunicación integral.
- 5. Integración y compromiso con la gestión de proyectos** – Fomentar una integración y colaboración sólidas entre los equipos de gestión de proyectos y gestión del cambio.
- 6. Recursos dedicados para la gestión del cambio** – Asignar recursos dedicados y suficientes para gestión del cambio (personas, tiempo y presupuesto) durante la duración del proyecto.
- 7. Compromiso con los gerentes de personas** – Involucrar activamente a los gerentes de personas durante todo el proceso de cambio para generar un fuerte apoyo y capacidad.



Nuestras soluciones en acción

El equipo de Investor Relations de Microsoft entrega un informe de resultados impecable con Prosci.

El equipo de Investor Relations (IR) de Microsoft enfrentó un desafío crítico: hacer la transición a una nueva plataforma tecnológica para los informes de resultados mientras mantenía una ejecución impecable. Los anuncios trimestrales de resultados son eventos de alta visibilidad y alto riesgo que afectan la percepción del mercado y los precios de las acciones, por lo que el equipo necesitaba un enfoque estructurado para gestionar este cambio técnico.

El equipo de IR aprovechó la metodología de gestión del cambio de Prosci para asegurar una transición sin problemas. Comenzaron identificando a las partes interesadas clave, comprendiendo el proceso actual y mapeando los posibles puntos de resistencia. El Modelo ADKAR (Consciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad, Refuerzo) guió su estrategia de implementación.

Microsoft desarrolló planes de comunicación integrales para crear consciencia sobre por qué el cambio era necesario y generar deseo entre los miembros del equipo para participar. Proporcionaron capacitación detallada para establecer el conocimiento de la nueva plataforma y realizaron sesiones de práctica para desarrollar habilidades. El equipo también creó mecanismos de refuerzo para sostener el cambio.

El compromiso del liderazgo fue crucial para el éxito. Los líderes de IR de Microsoft patrocinaron activamente el cambio, demostrando compromiso y asignando los recursos necesarios. También abordaron las preocupaciones de manera proactiva y celebraron los primeros logros.

La implementación resultó en un informe de resultados impecable utilizando la nueva plataforma. Los resultados clave incluyeron:

- Cero problemas técnicos durante el anuncio crítico de resultados.
- Mayor eficiencia en el proceso de publicación.
- Colaboración mejorada entre los miembros del equipo.
- Mayor confianza en el nuevo sistema.
- Procesos de gestión del cambio establecidos para futuras actualizaciones tecnológicas.

El caso de Microsoft demuestra cómo aprovechar las mejores prácticas de Prosci en gestión del cambio puede mitigar riesgos incluso en transiciones tecnológicas de alto riesgo donde el fracaso no es una opción.





Navegando exitosamente la implementación de ERP durante una fusión

UKG (Ultimate Kronos Group) enfrentó el complejo desafío de implementar un nuevo sistema de planificación de recursos empresariales (ERP) mientras gestionaba simultáneamente una importante fusión entre Ultimate Software y Kronos. Esta doble transformación requirió una gestión del cambio cuidadosa para mantener la continuidad del negocio.

La empresa adoptó la metodología de Prosci para estructurar su enfoque. Comenzaron estableciendo una oficina dedicada a gestión del cambio empresarial (ECMO) para coordinar las iniciativas de cambio en ambas organizaciones. Este equipo se convirtió en el centro principal para las prácticas y recursos de gestión del cambio durante la transición.

UKG implementó el Modelo ADKAR de Prosci (Consciencia, Deseo, Conocimiento, Habilidad, Refuerzo) como su marco de trabajo. Realizaron evaluaciones de impacto para identificar cómo los cambios afectarían a los diferentes departamentos y roles. El equipo de cambio creó planes de comunicación integrales para abordar inquietudes, desarrolló programas de capacitación personalizados y elaboró materiales de coaching para los gerentes.

Un factor clave de éxito fue su énfasis en preparar a los líderes de personas. UKG proporcionó a los gerentes herramientas para guiar a sus equipos durante la transición, reconociendo que los supervisores directos tienen una influencia significativa en la adopción por parte de los empleados.

Los resultados fueron impresionantes: la implementación del ERP avanzó según lo programado a pesar de las complejidades de la fusión. UKG integró con éxito los sistemas financieros de ambas organizaciones mientras mantenía la eficiencia operativa. La retroalimentación de los empleados indicó altas tasas de adopción y una mínima interrupción de las operaciones diarias.

Al aprovechar las mejores prácticas de Prosci en gestión del cambio y enfocarse tanto en los aspectos técnicos como en los humanos del cambio, UKG logró una implementación exitosa de ERP mientras construía una cultura organizacional unificada durante su fusión.





Desarrolla la competencia global de *gestión del cambio empresarial* con Prosci

Matthews International, un proveedor global de soluciones de marca y tecnologías industriales, enfrentó cambios continuos en sus operaciones en más de 25 países. Reconociendo la necesidad de un enfoque estructurado para el cambio, se asociaron con Prosci para desarrollar una capacidad de gestión del cambio a nivel empresarial.

El proceso comenzó cuando el liderazgo de Matthews reconoció que las implementaciones tecnológicas tenían éxito a nivel técnico, pero no lograban los resultados esperados debido a la resistencia de las personas. Establecieron una oficina formal de gestión del cambio (CMO) y seleccionaron la metodología de Prosci como su enfoque estándar.

Matthews implementó un plan estratégico para desarrollar capacidades. Primero certificaron a los miembros clave del equipo como practicantes de gestión del cambio de Prosci, y luego capacitaron sistemáticamente a gerentes de proyectos y líderes en las unidades de negocio globales. Esto creó una red de agentes de cambio que podían implementar la metodología de manera consistente en todo el mundo.

La CMO desarrolló herramientas, plantillas y procesos estandarizados adaptados a la cultura y necesidades empresariales de Matthews. Establecieron estructuras de gobernanza claras para las iniciativas de cambio y crearon un sistema de medición para rastrear métricas de adopción y el éxito de los proyectos.

Un factor crítico de éxito fue asegurar el patrocinio ejecutivo. Los líderes senior promovieron activamente la gestión del cambio, participando en capacitaciones y asignando los recursos necesarios. Comunicaron de manera constante la importancia de la gestión del cambio para alcanzar los objetivos estratégicos.

Los resultados fueron transformadores. Matthews observó tasas de adopción significativamente mejores para nuevos sistemas y procesos, cronogramas de implementación más rápidos y un mejor retorno de inversión en sus iniciativas de cambio. Los equipos de proyecto reportaron menos resistencia y mayor compromiso de los empleados.

Al adoptar el enfoque y las mejores prácticas de Prosci para la gestión del cambio como una competencia organizacional—en lugar de abordarla proyecto por proyecto—Matthews International construyó una capacidad sostenida para navegar la transformación continua en su entorno empresarial global.





Acerca de Prosci

Prosci es un líder global en soluciones de gestión del cambio.

Somos a quienes nuestros clientes llaman cuando están:

- Enfrentando desafíos más grandes, rápidos, complejos y multifuncionales.
- Cansados de trabajar con firmas de consultoría que no los apoyan para desarrollar la capacidad interna de gestionar el cambio.
- Necesitando más que un plan de comunicación y capacitación.
- Buscando un socio especializado y dedicado que pueda proporcionar una estrategia de cambio sólida e integrada.
- Creando las condiciones para el éxito en su proyecto clave.

Prosci construye culturas internas preparadas para el cambio a través de metodologías respaldadas por la investigación y orientadas a resultados. Nuestra consultoría experta y nuestra biblioteca integral de herramientas y recursos prácticos en la nube impulsan un retorno de inversión medible, repetible y sostenible a través de la transformación.

¿Estás listo para ver cómo se ve el cambio bien hecho en tu organización? Asóciate con Prosci.

contacto.latam@prosci.com