



Lo que sabemos acerca de la relación entre personas y resultados

Prosci
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™



1

Somos más parecidos
que diferentes.

¿Lo que sabemos acerca de las personas, el cambio y los resultados nos ayuda a lograr el éxito de los cambios?

- 1 El cambio es un desafío & Las personas se resisten al cambio
- 2 El cambio es un proceso & Las personas necesitan entender el por qué
- 3 El cambio es individual & Las personas necesitan un liderazgo de cambio

Razón para el cambio →

→

Estado actual
 Estado de transición
 Estado futuro

Lado técnico

Diseñar
Desarrollar
Entregar

+

Lado humano

Comprender
Adaptar
Usar

=

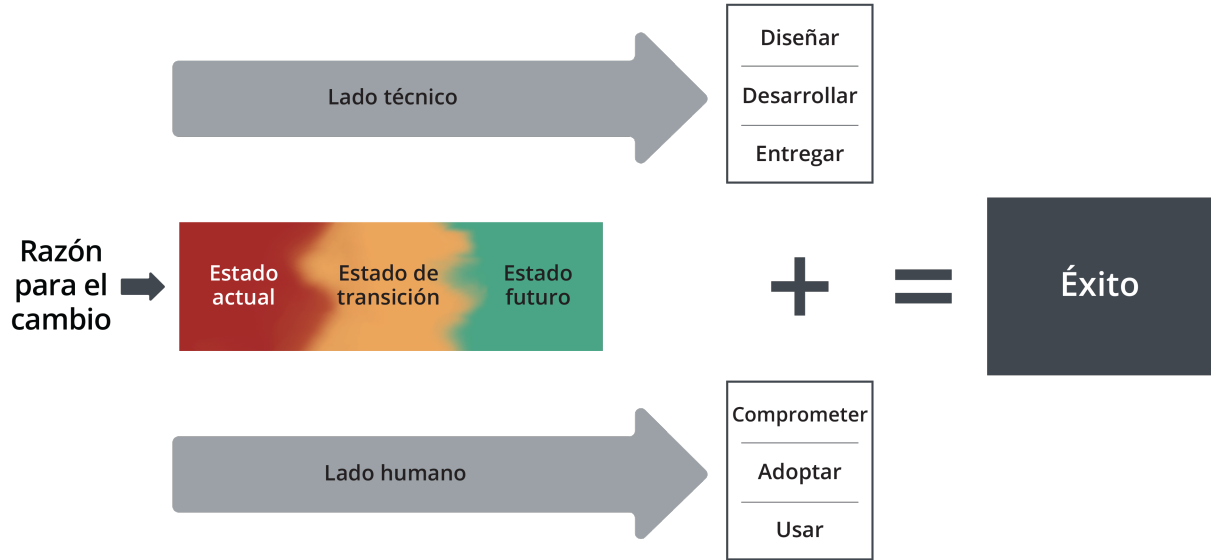
Éxito

Prosci

2

1

Un cambio exitoso requiere tanto el lado técnico como el lado humano



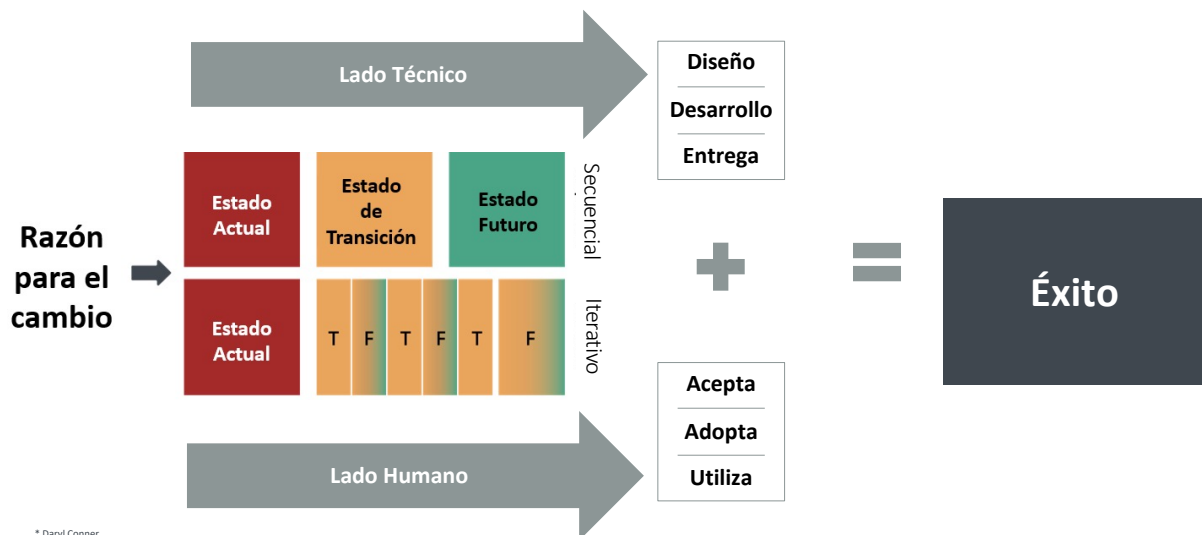
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

3

3

Cambio: Secuencial e Iterativo



* Daryl Conner

© Prosci. All Rights Reserved.

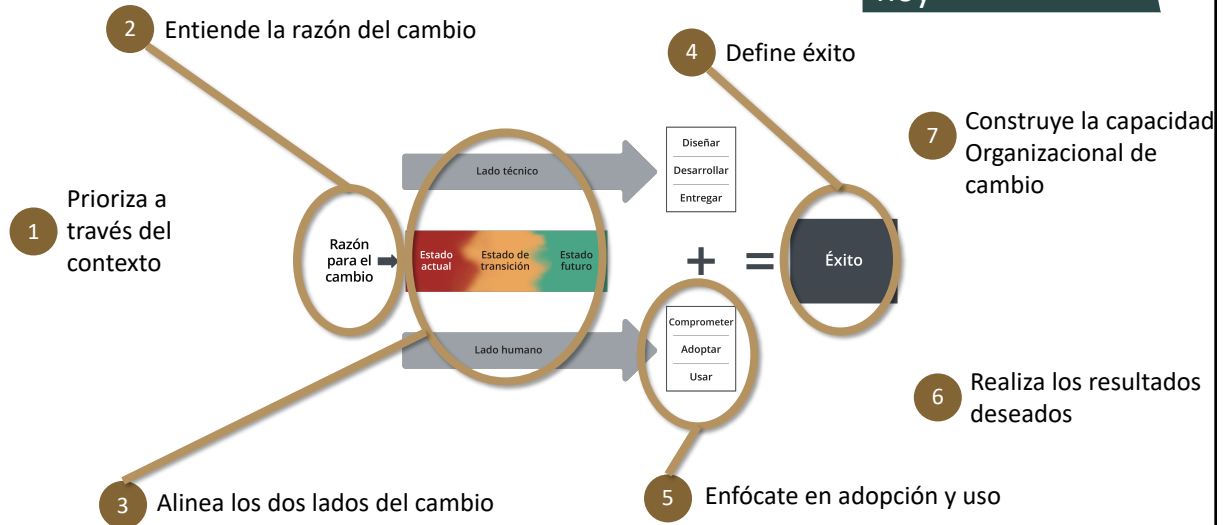
Prosci

4

4

Siete cosas que sabemos acerca de Resultados

+ lo que significa
para el cambio de
hoy



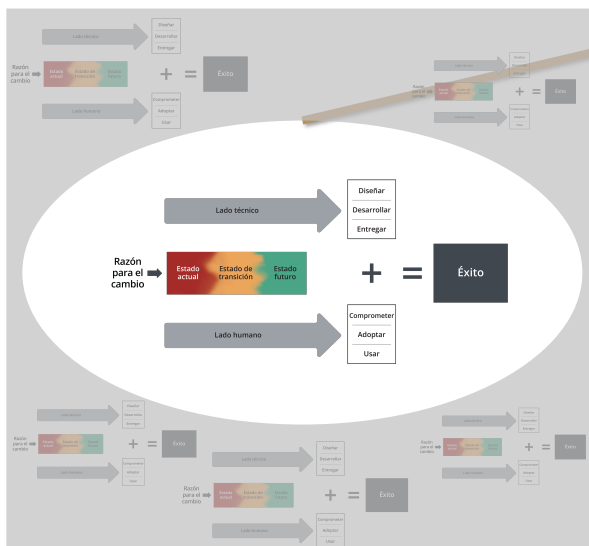
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

5

5

1. Prioriza a través del contexto



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

6

6

1. Prioriza a través del contexto

2. Entiende la razón del cambio

3. Alinea los dos lados del cambio

4. Define Éxito

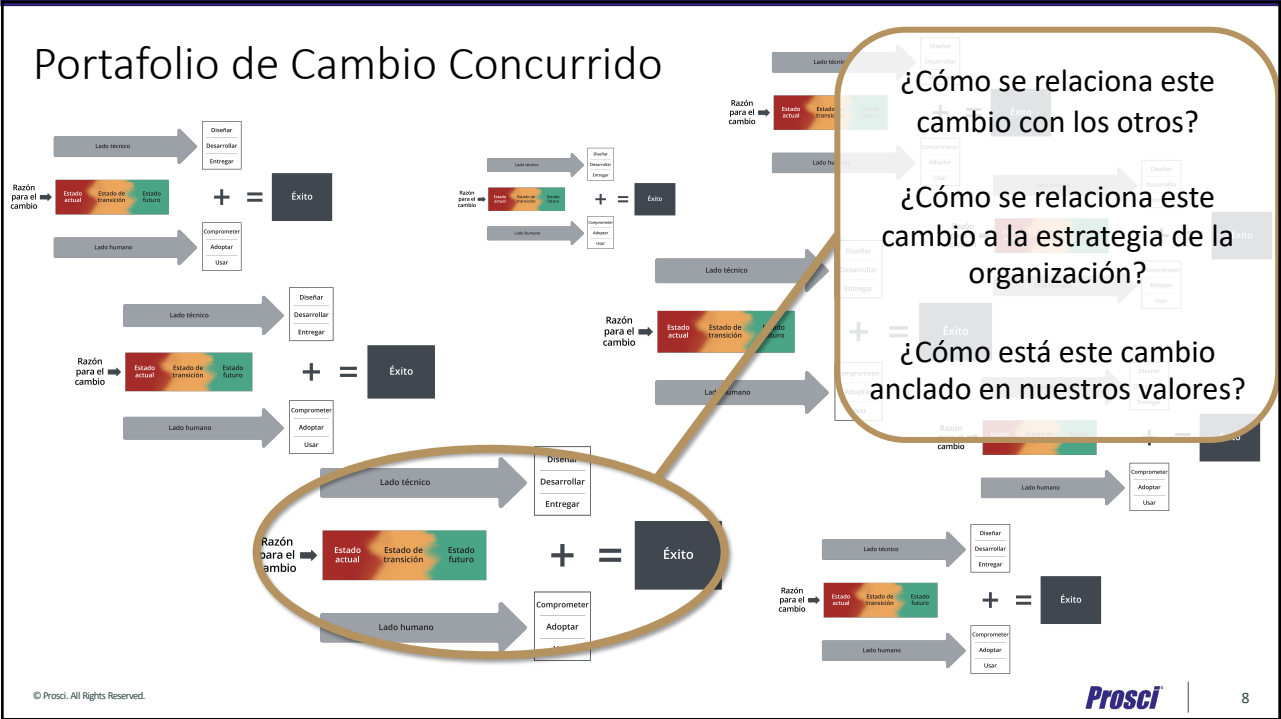
5. Enfócate en adopción y uso

6. Realiza los resultados deseados

7. Construye la Capacidad Organizacional de Cambio



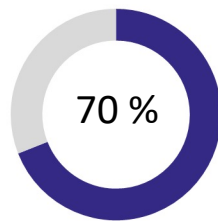
7



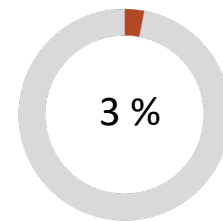
8

La pregunta clave genera el contexto del lado humano

Para tu proyecto, ¿qué porcentaje de los resultados generales **depende de** la adopción y el uso del cambio por parte de los empleados?



La pregunta de seguimiento:
¿Cuánto estamos **invirtiendo** (presupuesto, personas, energía) en impulsar y apoyar la adopción y el uso por parte de los empleados?



© Prosci. All Rights Reserved.

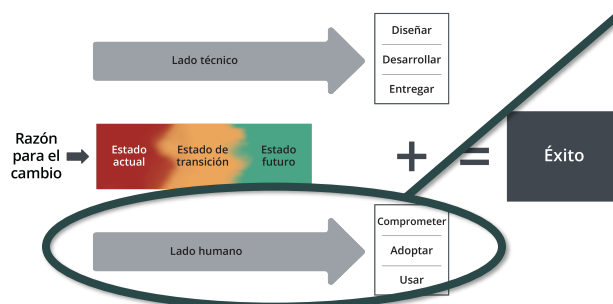
Prosci

9

9

1. Prioriza através del contexto

EL CAMBIO : HOY



- El contexto muestra cómo este cambio se relaciona con el resto de lo que está sucediendo, ¡que es un paisaje abarrotado en este momento!
- Con tanto cambio, la gente necesita entender dónde dedicar su tiempo, energía, mente compartida y foco.
- Por ejemplo en el “Entorno de Trabajo Híbrido” se implican múltiples cambios individuales y colectivos al mismo tiempo: el contexto brinda un significado nuevo cuando nuestra vida laboral se integra aún mas a nuestra vida en el hogar.

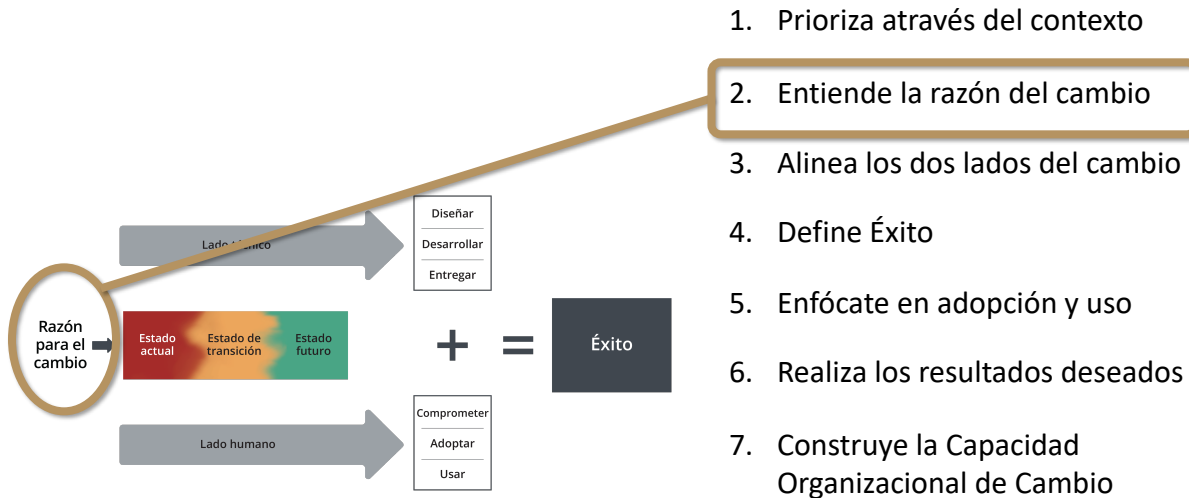
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

10

10

2. Entiende la razón del cambio



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

11

11

Elaborar un por qué convincente con la razón del cambio



© Prosci. All Rights Reserved.

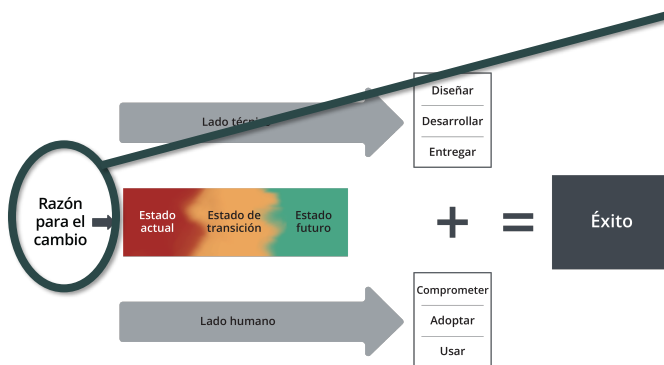
Prosci

12

12

2. Entiende la razón del cambio

EL CAMBIO : HOY



- La razón del cambio debe ser concisa, nítida, convincente, personalizada y en contexto para ser significativa, especialmente hoy..
- Una "razón convincente para el cambio" para los esfuerzos estratégicos y duraderos debe ir más allá de la "respuesta a la pandemia".
- La "razón del cambio" para entorno de trabajo híbrido se da en un contexto en el trabajo y personal, después de haber aprendido el trabajo efectivo en ciertos roles puede ocurrir en cualquier lugar.

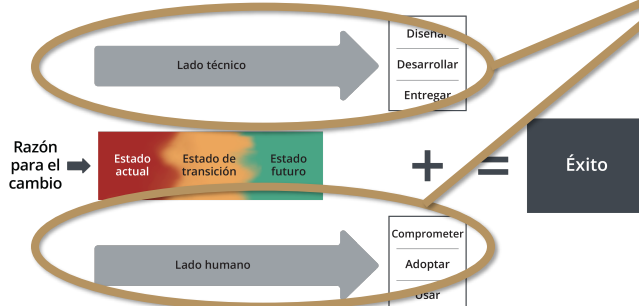
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

13

13

3. Alinea los dos lados del cambio



1. Prioriza através del contexto
2. Entiende la razón del cambio
3. Alinea los dos lados del cambio
4. Define Éxito
5. Enfócate en adopción y uso
6. Realiza los resultados deseados
7. Construye la Capacidad Organizacional de Cambio

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

14

14

Alinea las fechas clave del lado técnico y del lado humano

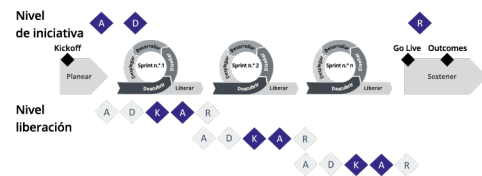
Secuencial

Hitos clave del proyecto	Fecha	Hitos de ADKAR	Fecha
Kickoff		Awareness (Consciencia)	
Go Live		Desire (Deseo)	
Resultados		Knowledge (Conocimiento)	
		Ability (Habilidad)	
		Reinforcement (Reforzamiento)	



Iterativo

Hitos clave de la iniciativa	Fecha	Hitos de ADKAR	Fecha	Lib. 1	Lib. N
Kickoff		Awareness (Consciencia)			
Liberación 1		Desire (Deseo)			
Liberación 2		Knowledge (Conocimiento)			
Liberación n		Ability (Habilidad)			
Go Live		Reinforcement (Reforzamiento)			
Resultados					



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

15

15

“Los logros de una organización son los resultados del esfuerzo combinado de cada individuo”.

Vince Lombardi

Legendario entrenador y gerente general de los Green Bay Packers, equipo de fútbol americano

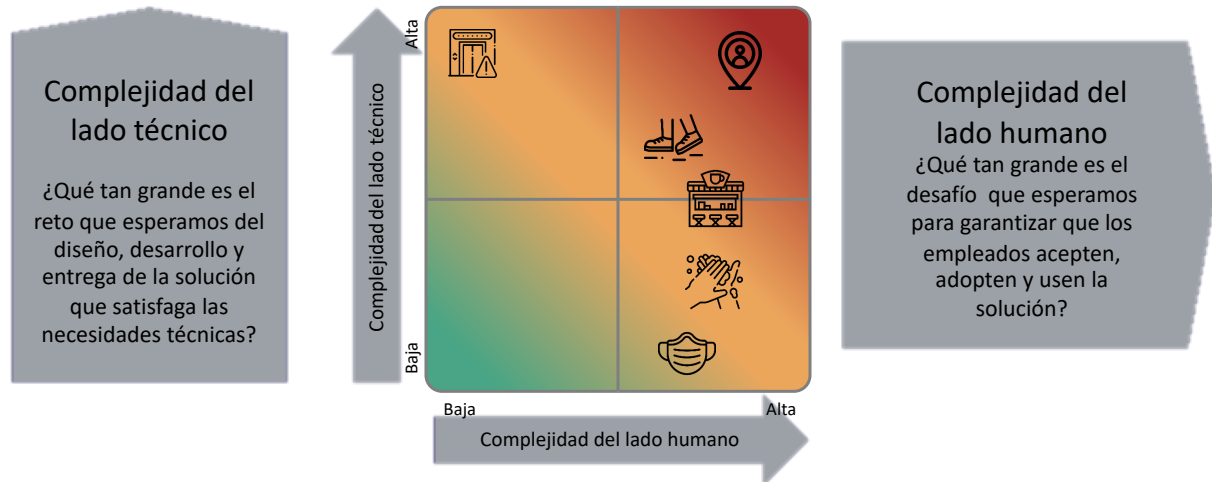
© Prosci Inc. Todos los derechos reservados.

Prosci

16

16

Examinando la complejidad del lado técnico y el lado humano



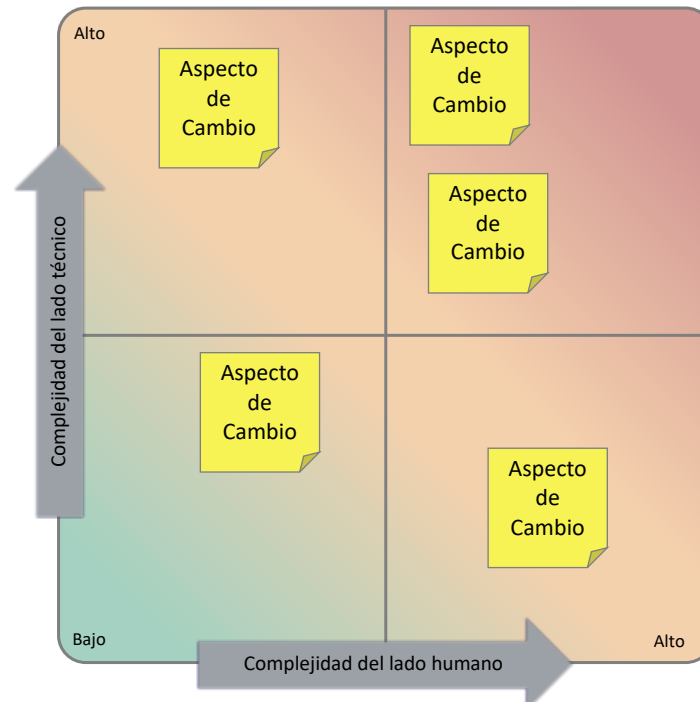
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

17

17

Canvas de Complejidad Lado Técnico/ Lado Humano



© Prosci. All Rights Reserved.

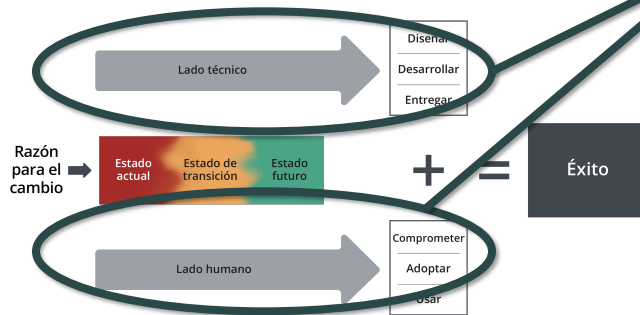
Prosci

18

18

3. Alinea los dos lados del cambio

EL CAMBIO : HOY



- Con la velocidad y la incertidumbre del cambio actual, los aspectos técnicos y humanos deben estar **en sintonía** entre sí.
- Las **iteraciones** a través de diseñar-desarrollar-entregar y comprometer-adaptar-usar serán esenciales.
- Muchos de los cambios asociados con el entorno de trabajo híbrido tendrán una mayor complejidad del lado de las personas que la complejidad del lado técnico, p. Ej. espacios de trabajo.

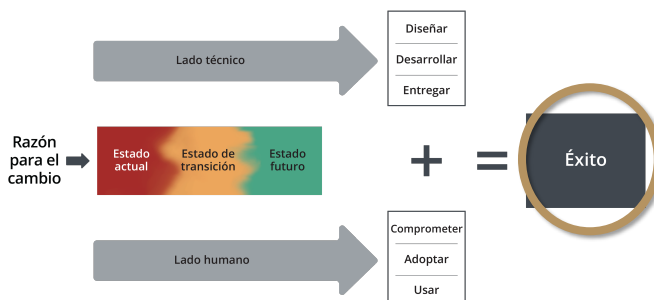
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

19

19

4. Define Éxito



1. Prioriza a través del contexto
2. Entiende la razón del cambio
3. Alinea los dos lados del cambio
4. Define Éxito
5. Enfócate en adopción y uso
6. Realiza los resultados deseados
7. Construye la Capacidad Organizacional de Cambio

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

20

20

Roles en la definición del éxito

Rol del Patrocinador



- Enunciar claramente el porqué (propósito).
- Identificar claramente la definición de éxito, incluidos los objetivos del proyecto y los beneficios para la organización.

“El sponsor es el dueño de la definición de Éxito”

Rol del Change Practitioner (Líder de Gestión del Cambio)



- Tomar y dar forma a la definición de éxito al hacer buenas preguntas y garantizar la claridad.

- ¿Por qué necesitamos cambiar?
- ¿Cuál es el problema o la oportunidad para la organización?
- ¿Cuáles son los beneficios que la organización busca obtener de este cambio?
- ¿Cómo sabremos que el proyecto está logrando lo que se espera?

La definición de éxito: Dos partes



Objetivos del proyecto Qué se logra con el proyecto

- ¿Cómo contribuirá el proyecto a resolver el problema o a aprovechar la oportunidad?
- ¿Qué producirá o habilitará el proyecto?
- ¿Cómo sabrás que se han alcanzado los objetivos?



Beneficios organizacionales ¿Qué gana la organización?

- ¿Cuál es el problema o la oportunidad para la organización?
- Si el problema se resuelve o se aprovecha la oportunidad, ¿cuál(es) será(n) el (los) beneficio(s)?
- ¿Cómo sabré que se han obtenido los beneficios?



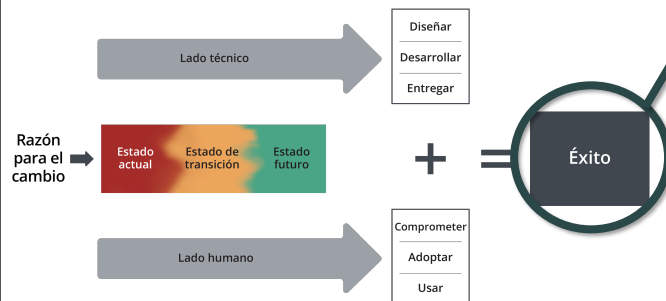
23



24

4. Define Éxito

EL CAMBIO : HOY



- Los **patrocinadores** son los que definen el éxito. Los líderes de Gestión del Cambio obtienen y empaquetan la definición de éxito.
- En el mundo actual, la definición de éxito **está más cerca de lo que solía ser**, y probablemente cambiará a lo largo del camino..
- Las "**vuelatas de solución**" proporcionan un marco que permite la comprensión y el compromiso de todos los involucrados en ser dueños e impulsar el éxito.

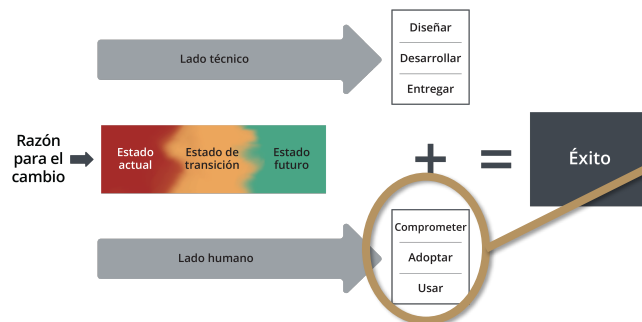
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

25

25

5. Enfócate en adopción y uso



1. Prioriza a través del contexto
2. Entiende la razón del cambio
3. Alinea los dos lados del cambio
4. Define Éxito
5. Enfócate en adopción y uso
6. Realiza los resultados deseados
7. Construye la Capacidad Organizacional de Cambio

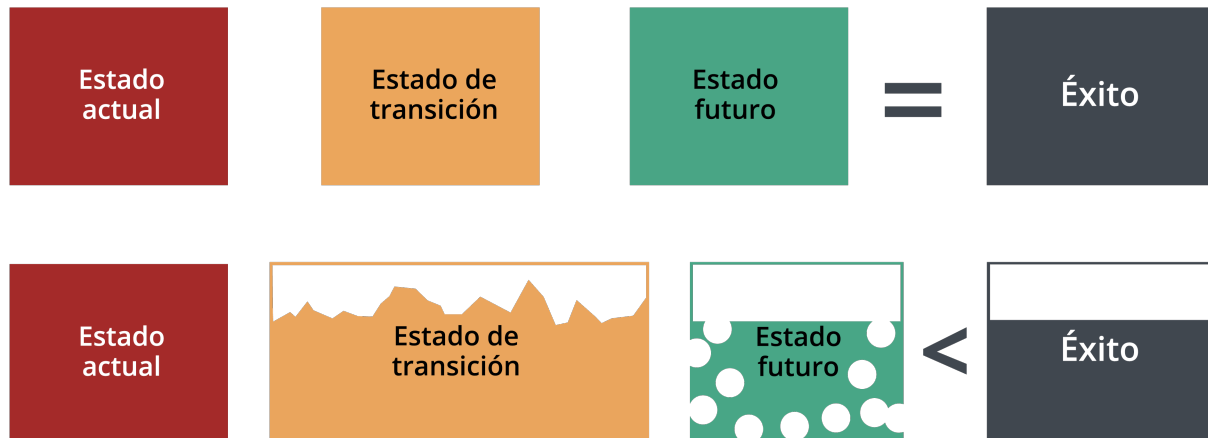
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

26

26

Transiciones con baches y Estado futuro como queso suizo



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

27

27

Define el impacto del cambio para definir adopción



EL CAMBIO : HOY

Incluso con el cambio rápido y cambiante de hoy, necesitamos definir el impacto del cambio

¿Qué comportamientos deben de mostrar los colaboradores de forma diferente después de este cambio?

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

28

28

Traducir los cambios para habilitar la adopción

¿Cuál es el cambio?



¿Cuál es el desafío de adopción?



¿Cómo apoyaremos la adopción?

Mindset

Cultura

Colaboración

Productividad

Entornos Híbridos de trabajo



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

29

29

Guía de inicio rápido par aplicar ADKAR® en los desafíos del cambio de hoy

El reto de la adopción para ayudar a tus empleados a:

Cambiar satisfactoriamente su energía, tiempo y mentalidad como contribuyentes ágiles

	A	K	A	R
¿Cuáles son las más grandes resistencias que anticipas?	<p>"Falta de información e incertidumbre"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Miedo. 2. Falta de información, rumores, chismes y noticias falsas. 3. Sentirse abrumado por el volumen de comunicación e información. 4. Desconfianza en el liderazgo. 5. Fatiga y estrés. 	<p>"Falta de información confiable"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No hay tiempo para aprender. 2. Prioridades en conflicto - individualmente y organizacionalmente. 3. Información contradictoria y sobrecargada. 4. Distracciones. 5. Alfabetización digital, limitada/ falta de tecnología. 	<p>"Falta de tiempo para la adopción"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de tiempo y recursos. 2. Tecnología o herramientas limitadas. 3. Falta de empoderamiento de los empleados. 4. Miedo y ansiedad. 5. Falta de tiempo para practicar. 	<p>"El reconocimiento y las recompensas no son visibles"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de recursos/ financiamiento. 2. Las recompensas virtuales son difíciles y no son visibles. 3. Falta de comentarios o seguimiento. 4. Pasar demasiado rápido al próximo proyecto. 5. Falta de interacción en persona.
¿Cómo podrías superar estas resistencias?	<p>"Comunicación clara, concisa y consistente. Empatía. Aumento de la transparencia. Comunicación bidireccional en foros. Expectativas claras."</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comunicación clara, concisa y consistente. 2. Empatía. 3. Aumento de la transparencia. 4. Comunicación bidireccional en foros. 5. Expectativas claras. 	<p>"Brinda múltiples oportunidades de aprendizaje"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda tecnológica: PYME, consejos y trucos, preguntas frecuentes, etc. 2. Segmentos de aprendizaje y comunicaciones. 3. Aprendizaje a la medida. 4. Compartir información uno a uno. 5. Tiempo de práctica. 	<p>"Conoce dónde se encuentra tu equipo"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Permite tiempo para aprender a crear capacidad a través de la priorización. 2. Proporciona apoyo de coaching. 3. Ejemplifica la paciencia, la empatía y el entendimiento. 4. Proporciona comunicación 1:1 más frecuente. 5. Fomenta el trabajo en equipo eficaz. 	<p>"Envía tarjetas de agradecimientos"</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muestra gratitud de una manera personal y real. 2. Proporciona opciones individuales para reconocimiento o incentivos. 3. Compartir el viaje, celebrar el progreso. 4. Ofrecer recompensas grupales o de equipo. 5. Habilita vías de retroalimentación y continúa.

© Prosci. All Rights Reserved.

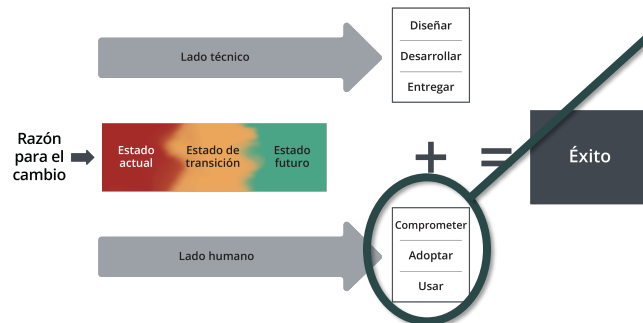
Prosci

30

30

5. Enfócate en adopción y uso

EL CAMBIO : HOY



- La adopción y el uso cierran la brecha entre la instalación de una solución brillante y la realización del valor esperado en el cambio.
- Muchos de los desafíos de cambio actuales dependen en gran medida de la adopción y el uso y del lado humano del cambio.
- Gestión del Cambio deberá ser más rápida para adaptarse al ritmo, las direcciones cambiantes y la naturaleza iterativa de los cambios actuales.

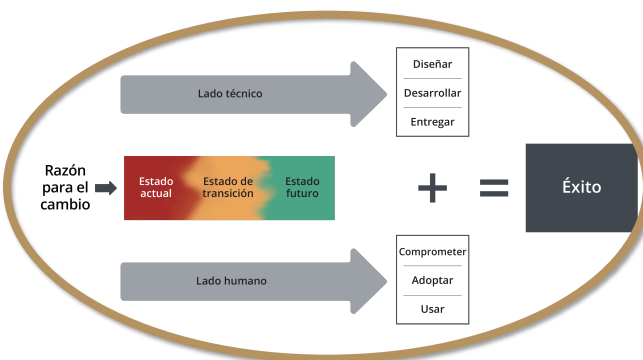
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

31

31

6. Realiza los resultados deseados



1. Prioriza através del contexto
2. Entiende la razón del cambio
3. Alinea los dos lados del cambio
4. Define Éxito
5. Enfócate en adopción y uso
6. Realiza los resultados deseados
7. Construye la Capacidad Organizacional de Cambio

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

32

32

Obtén la parte del ROI que depende de las personas

Proyecto 1: Instalar luces activadas por movimiento en las salas de reuniones



Proyecto 2: Instalar contenedores de basura en la oficina para reciclaje y compostaje



¿Qué porcentaje del ROI esperado depende de la adopción y el uso?

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

33

33

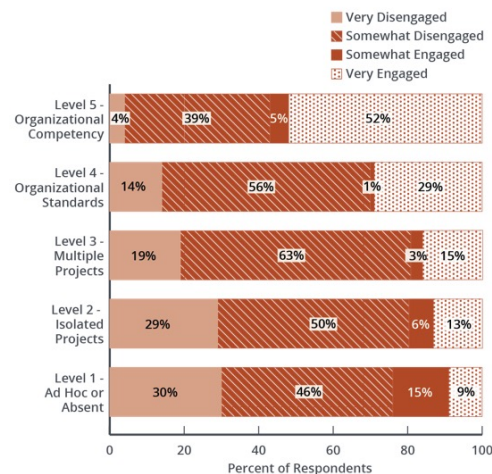
Engagement de empleados y Gestión del Cambio



Hallazgos de la investigación

Los participantes que informaron tener **prácticas de gestión del cambio más maduras** informaron tener **mayor nivel de engagement (24 % a un 54%)** de sus empleados y los participantes con empleados más comprometidos **cumplieron y superaron los objetivos del proyecto** con más frecuencia que aquellos con niveles más bajos de compromiso.

El compromiso de los empleados según el nivel de madurez de Gestión del Cambio.



© 2020 Prosci Inc., Mejores Practicas de Gestion del Cambio

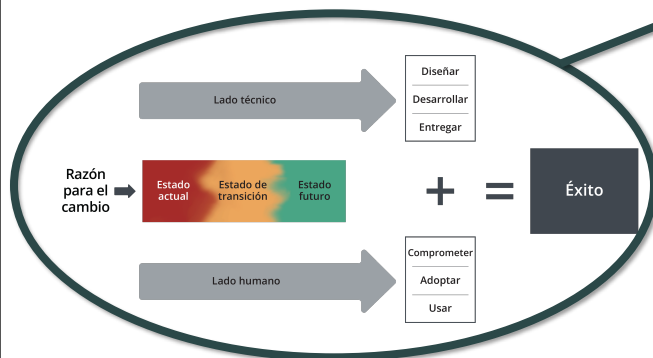
Prosci

34

34

6. Realiza los resultados deseados

EL CAMBIO : HOY



Lograr los resultados deseados y los resultados de los cambios de hoy será fundamental :

- Cambios entorno de trabajo híbrido
- Cambios hacia la igualdad y la justicia
- Cambios para reinventarnos en lo que queremos convertirnos
- Cambios para aprovechar lo que aprendimos sobre nosotros mismos.
- Los resultados dependen de apoyar a las personas a cambiar como se muestran frente al cambio: la adopción y el uso impulsan los resultados; Ayer, hoy y mañana

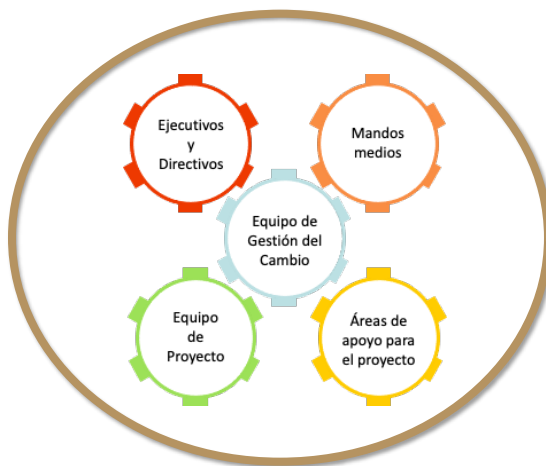
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

35

35

7. Construye la Capacidad Organizacional de Cambio



1. Prioriza a través del contexto
2. Entiende la razón del cambio
3. Alinea los dos lados del cambio
4. Define Éxito
5. Enfócate en adopción y uso
6. Realiza los resultados deseados
7. Construye la Capacidad Organizacional de Cambio

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

36

36

¿Quién hace Gestión del Cambio?



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

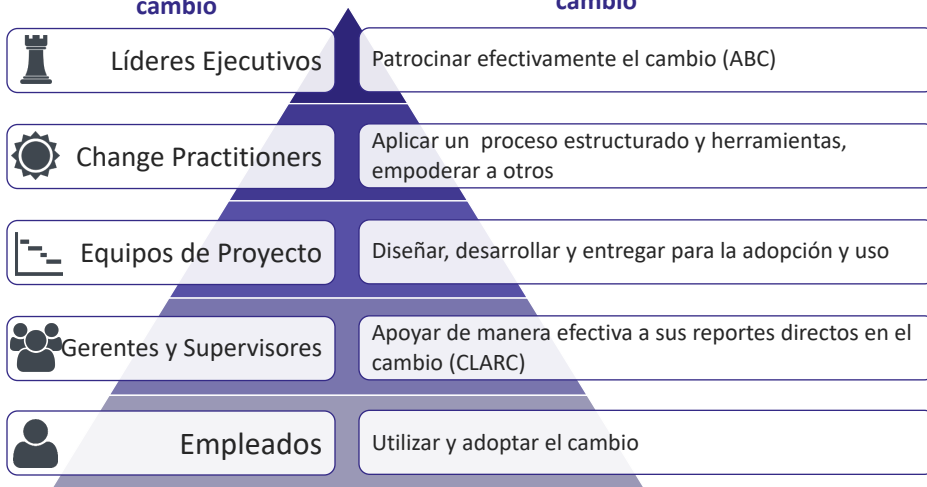
37

37

Roles críticos: Trabajando juntos para un cambio exitoso

Roles claves habilitadores de cambio

Responsabilidades durante el cambio



© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

38

38

Modelo de Madurez™ en Change Management de Prosci®

Nivel 5	Competencia Organizacional	La competencia de Gestión de Cambio es evidente en todos los niveles de la organización y es parte de la propiedad intelectual de la organización y de su ventaja competitiva	Mejora continua implementada	La más alta rentabilidad, capacidad de respuesta y tasas de éxito de proyectos
Nivel 4	Estándar Organizacional	Estándares y métodos desplegados en toda la organización para gestionar y liderar el cambio	Selección de un enfoque común	↑ ↓
Nivel 3	Múltiples proyectos	El enfoque integral para gestionar el cambio se está aplicando en múltiples proyectos dentro de las organizaciones	Ejemplos evidentes de mejores prácticas	
Nivel 2	Proyectos aislados	Algunos elementos de Gestión de Cambio se están aplicando en proyectos aislados	Muchas tácticas diferentes usadas inconsistentemente	
Nivel 1	Ad hoc o ausente	Poca o ninguna Gestión de Cambio aplicada	Dependiente de personas sin ninguna práctica o plan formal	Tasa más alta de falla de proyectos, rotación y pérdida de productividad

© Prosci. All Rights Reserved.

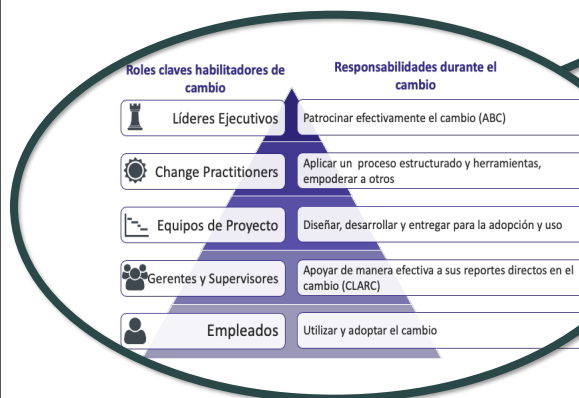
Prosci®

39

39

7. Construye la Capacidad Organizacional de Cambio

CAMBIO : HOY



- Habilita y empodera a los roles clave en la organización para lograr un cambio exitoso
- “Todos somos líderes del cambio cuando apoyamos, equipamos y habilitamos a otros a través del cambio”.

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci®

40

40

PROSCI CHANGE MANAGEMENT SOLUTIONS

Prosci existe para ayudar a individuos y organizaciones a construir capacidades de cambio mejoradas. Combinamos la investigación con el lado humano del cambio para entregar soluciones enfocadas en habiliten a nuestros clientes en acelerar la obtención de resultados y el aumentar la capacidad de cambio.



TRAINING	ADVISORY SERVICES	CONSULTING
<p>Experiencias de capacitación dinámicas e inolvidables, en las que adquirirás el conocimiento y las herramientas de Gestión del Cambio necesarias para el éxito de tus proyectos de cambio.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Habilitación de Líderes de Gestión del Cambio. (CM Practitioners) ◆ Patrocinadores Ejecutivos ◆ Mandos medios – Gerentes y Supervisores ◆ Desarrolladores de Soluciones / Project Managers en su rol en Gestión del Cambio ◆ Agentes de Cambio 	<p>Nos convertimos en tu aliado de confianza de Gestión del Cambio, compartiendo recursos y experiencia con servicios especializados de acompañamiento en el desarrollo de la Capacidad Organizacional de Gestión de Cambio.</p> <p>Evaluación de la madurez y servicios de acompañamiento en el desarrollo de la capacidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Enterprise Change Management <ul style="list-style-type: none"> ◆ Evaluación de Madurez ◆ Mapa de Ruta ECM ◆ Mentoría y Acompañamiento ◆ Construcción de una oficina de CM – CMO 	<p>¡Déjalo en nuestras manos! Nos asociamos con tu organización para apoyarte en la implementación de proyectos de cambio desde el lado humano..</p> <p>Acompañamiento especializado en Gestión del Cambio para el logro de los objetivos de los proyectos.</p> <ul style="list-style-type: none"> ◆ Programas de Transformación ◆ Proyectos de IT-Sistemas ◆ Cambios de Estructura Organizacional ◆ Cambios de Procesos ◆ Cambios de Cultura ◆ Fusiones y Adquisiciones

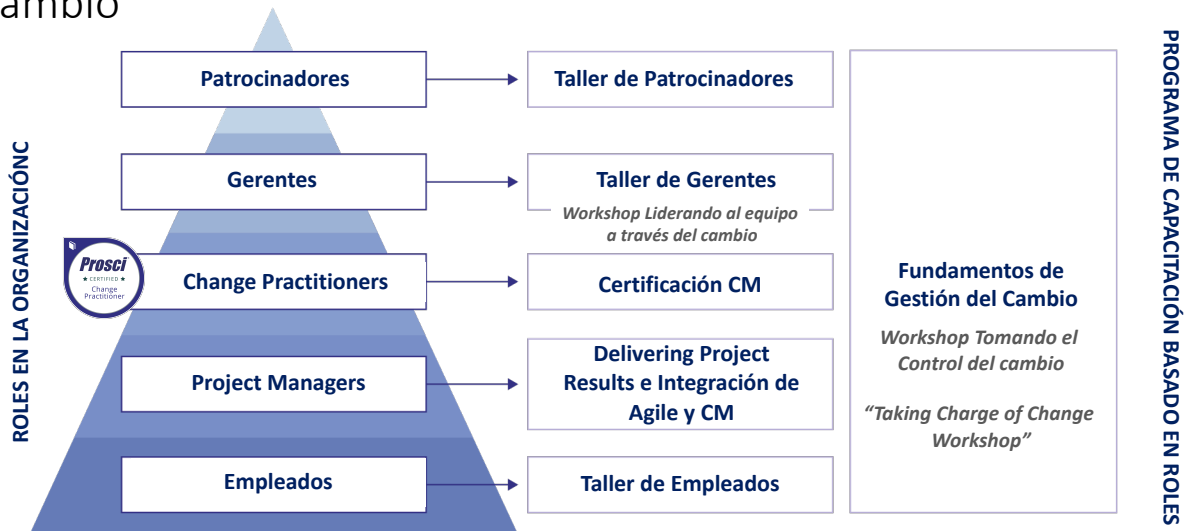
© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

41

41

Capacitación basada en roles para construir capacidades de cambio



Visita nuestro sitio web para obtener más información sobre los programas de capacitación basada en roles de Prosci o contáctanos en:

contacto.latam@prosci.com

© Prosci. All Rights Reserved.

Prosci

42

42

Te invitamos a participar en nuestros
próximos programas virtuales



Evento

Certificación en
**GESTIÓN DEL
CAMBIO DE PROSCI**

— Modalidad virtual

3 al 5 de Agosto de 2021



Certificación Internacional en Gestión del Cambio de Prosci
México, Centroamérica y Cono Sur
3 al 5 de Agosto de 2021

Aprende más y regístrate en prosci.es y a través de contacto.latam@prosci.com

43

Your global partner for change success

contacto.latam@prosci.com | México +52 5511076758 | Chile +56 973853330 | prosci.es

- <https://www.linkedin.com/company/prosci/>
- vromero@prosci.com

Prosci[®]
PEOPLE. CHANGE. RESULTS.™

44