

**Acelera**  
pyme



# Gestionar el Cambio en la transformación digital de tu pyme

Noviembre 2021



VICEPRESIDENCIA  
PRIMERA DEL GOBIERNO  
MINISTERIO  
DE ASUNTOS ECONÓMICOS  
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE DIGITALIZACIÓN  
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"

# Contenidos

---

<b>1. Introducción.</b>	<b>03.</b>
<b>2. ¿Qué es la Gestión del Cambio?.</b>	<b>06.</b>
<b>3. Metodología a seguir para lograr con éxito una Gestión del Cambio.</b>	<b>15.</b>
<b>4. Conclusiones.</b>	<b>21.</b>
<b>5. Referencias.</b>	<b>23.</b>

# 1. Introducción

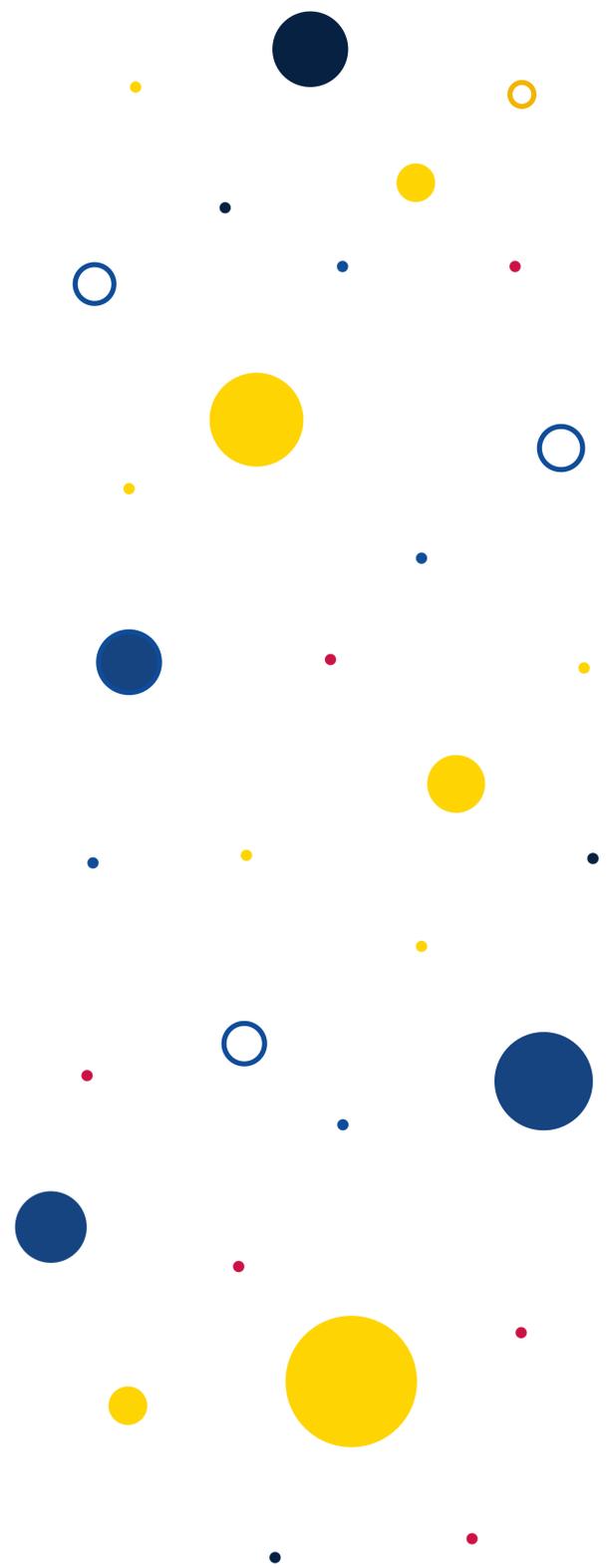
---

Con la llegada de las nuevas tecnologías y la conectividad, se ha facilitado la forma de trabajar durante los últimos años, tanto de manera presencial, como en remoto.

Como consecuencia de la pandemia del Covid-19, la mayoría de los empleados y empresas se han visto obligadas a adaptarse con rapidez y de forma inesperada al trabajo en remoto, con las consiguientes necesidades de digitalización del puesto de trabajo y la adaptación de los empleados al mismo lo que, en ocasiones, supone un auténtico reto para las pymes.

A lo largo de 2020, la *Fundación Alares* realizó una serie de estudios, los cuales reflejaban que aproximadamente el 60% de las empresas no tenían implementado el trabajo en remoto en su organización, lo cual dificultaba la adaptación a la nueva realidad en la que nos encontramos. [\[Ref-1\]](#).

La productividad, está considerada como uno de los aspectos más relevantes a la hora de hablar del trabajo en remoto. Según el estudio realizado "*Work from Home & Productivity*" para conocer los hábitos de trabajo a distancia en comparación entre periodos anteriores y posteriores al confinamiento, determinó que cuando las personas desempeñan su trabajo en remoto durante dos o tres días por semana, el rendimiento se ve incrementado hasta un 19% y la calidad del trabajo hasta un 18%, durante esos días. [\[Ref-2\]](#).



No hace falta decir que la vida de los trabajadores se ha visto afectada en los últimos meses, sin embargo, para millones de personas que trabajaban de forma “independiente”, el cambio no ha resultado tan llamativo como a otros, ya que es su forma habitual de trabajar.

Según *The World Economic Forum*, “la implementación de nuevas tecnologías afectará al mercado de trabajo, por lo que, en los próximos cinco años, un número significativo de empresas espera realizar cambios en sus ubicaciones, sus cadenas de valor y el tamaño de su fuerza laboral debido a factores que van más allá de la tecnología”. [\[REF-3\]](#).

La situación pandémica de hoy en día puede considerarse como un punto de inflexión esencial para la transformación digital en el puesto de trabajo, el cual resulta otro de los aspectos a considerar cuando nos referimos al trabajo en remoto.

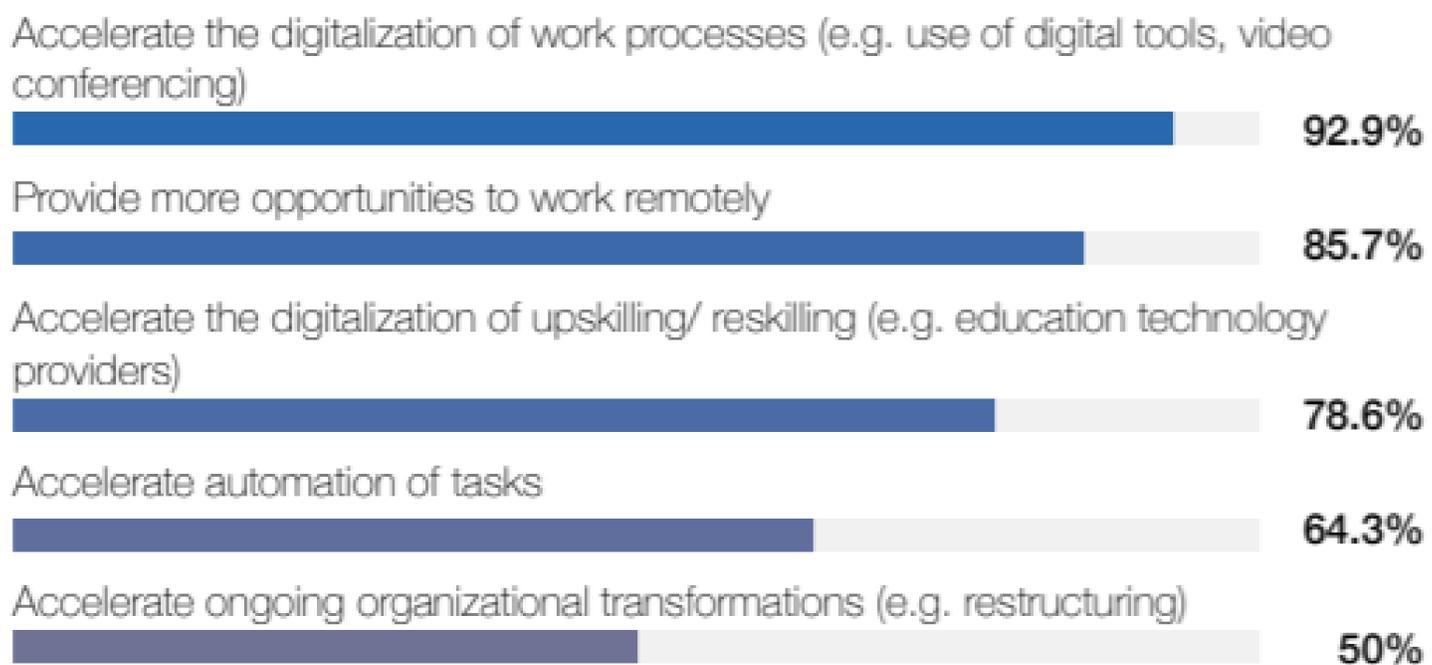


La digitalización del puesto de trabajo ha resultado esencial para mantener los servicios de las empresas y continuar respondiendo a las necesidades de los clientes, cuyos hábitos de consumo también se vieron alterados en este sentido.

Según el estudio *"The Future of Jobs Report 2020"*, en España, la pandemia derivada del COVID-19 ha proporcionado casi un 86% más oportunidades de teletrabajar al haber acelerado los procesos de digitalización en casi un 93%, entre otros factores determinantes [REF-3].

## Impact of COVID-19 on companies' strategy

Share of companies surveyed looking to adopt this strategy as a result of COVID-19



En este sentido, la adaptación de los colaboradores a las nuevas formas de trabajo resulta esencial a la hora de ofrecer un servicio que satisfaga las necesidades de los consumidores. Para abordar este proceso de manera que no genere reticencias entre los empleados, existe la gestión del cambio. Pero ¿qué es exactamente la gestión del cambio?

## 2. ¿Qué es la Gestión del Cambio?

Según la Guía para Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK), la gestión del cambio es considerado como un *“enfoque estructurado para gestionar los aspectos de cambio relacionados con las personas y la organización para lograr los resultados comerciales deseados”*. [Ref-4].

De forma más coloquial, la gestión del cambio es una forma de fomentar la adaptación de las personas de una organización hacia nuevas formas de trabajo, de tal manera que el impacto sobre la productividad sea mínimo y la aceptación del cambio sea máxima.

Sin una adaptación y un correcto acompañamiento en las nuevas formas de trabajar, el impacto en los empleados puede ser muy grande, por lo que la gestión del cambio se hace indispensable cuando se quiere abordar un cambio de este calado.



## La necesidad de la gestión del cambio

Las empresas siempre se encuentran en constante cambio como consecuencia del avance de la tecnología y la nueva forma en la que los clientes actúan sobre el mercado. Las organizaciones deben conocer cómo y cuándo realizar modificaciones para poder alcanzar sus objetivos.

El cambio en las organizaciones no ocurre por sí mismo, es decir, siempre viene ocasionado por fuerzas tanto internas como externas a las organizaciones. Por un lado, las fuerzas externas vienen ocasionadas por varios factores como son; la constante demanda de nuevos productos y servicios por parte de los clientes, la necesidad de adaptación a las nuevas tecnologías, las soluciones ofrecidas por parte de los clientes o una pandemia como la que ha ocasionado la necesidad de transformar digitalmente el puesto de trabajo, entre otras.

Por otro lado, respecto a las fuerzas internas destaca la necesidad de aumentar los resultados de la empresa, la definición de nuevas estructuras organizativas cada vez más ágiles, fomentar el sentido de pertenencia y adaptación al cambio por parte de los empleados.

A la hora de llevar a cabo un cambio, nos encontraremos tanto con embajadores del cambio -encargados de promover, ampliar, dar apoyo, e implementar el cambio- como con los receptores del mismo, que son quienes se ven afectados por aquello que se está cambiando dentro de la empresa.

Según Everett Rogers, *“el cambio no viene determinado por la edad de los trabajadores, sino que es un tema de persona”* [REF-5].

**Entre los agentes que intervienen en la gestión del cambio, conviene resaltar los siguientes:**

- 1. Innovadores:** Considerado como el primer grupo en adoptar tecnologías novedosas. Se suelen caracterizar porque les gusta descubrir nuevas cosas y estar actualizados en lo que a tecnología se refiere.
- 2. Early Adopters:** Personas que adoptan nuevas tecnologías cuando consideran que dicha tecnología va a ser de utilidad y aporta algún tipo de beneficio.
- 3. Early Majority:** Grupo de personas que no se caracterizan por descubrir nuevas tecnologías pero están dispuestas a utilizarlas.
- 4. Late Majority:** Es un grupo muy similar a los anteriores pero, en este caso, desconfían y son más reticentes a los cambios tecnológicos y nuevas formas de trabajar.
- 5. Laggards:** Personas tradicionales que adoptan cambios cuando sufren una presión en el uso de nuevas tecnologías.

**Los estudios realizados desde Kotter Internacional demuestran que el 30% de los proyectos tienen éxito en su implantación, mientras que el resto de los proyectos, no salen adelante por dos principales razones; la resistencia y/o razones culturales que no son tratadas de forma adecuada (75%) o la falta de patrocinio de la alta dirección (25%). [Ref-6].**

## Adaptación de los líderes a la situación actual.

Los líderes se han visto enfrentados durante los últimos meses a varios desafíos desconocidos a los que han tenido que adaptarse en el menor tiempo posible. Entre los principales retos a los que deben enfrentarse en la actualidad o a futuro próximo, son los siguientes:

### 1. La incertidumbre

Los líderes tendrán que descubrir cómo afrontar este tipo de situaciones de gran incertidumbre y ser capaces de mantener un ambiente de “seguridad” entre las personas de la organización, para que su motivación y su compromiso no puedan verse afectados.

### 2. Los cambios constantes

A partir de la pandemia, las empresas y los consumidores se han venido acostumbrando a la existencia de cambios constantes de una forma vertiginosa.

Los principales cambios son en las tendencias de consumo, ya que los consumidores han comenzado a comprar online de manera normal y la tendencia es que este cambio se consolide y, en segundo lugar, otro gran cambio se observa en la digitalización de las empresas, llevado a cabo, en su mayoría, para garantizar su supervivencia, habiendo desarrollado esta digitalización prácticamente de un día para otro.

En este sentido los líderes deben ser resilientes y deben saber adaptarse a los cambios, estando preparados en todo momento para actuar al respecto y transmitir los beneficios del cambio a sus equipos, para generar motivación y mejorar la productividad.

## 3. La gestión de las personas

Los cambios en la forma de trabajar de las empresas han cambiado drásticamente la gestión de las personas, pasando del trato directo de la oficina a la gestión telemática de los equipos. La adaptación a los nuevos modelos por parte de los líderes es fundamental para mantener motivados a los equipos y transmitirles en todo momento una apertura máxima, con una comunicación fluida y una gran transparencia en la toma de decisiones. De esta manera el espíritu de unidad quedará reforzado, sintiendo los trabajadores que ninguno se queda atrás.

Considerando estos tres grandes aspectos, los líderes conseguirán que su equipo siga motivado aun existiendo cambios en la empresa.



## Fases del cambio – Modelo de Congelamiento.

Las empresas se encuentran en un entorno competitivo, las cuales que se ven forzadas a buscar continuas soluciones y evolucionar, dónde invierten una gran cantidad de tiempo a la hora de adaptar nuevos modelos de cambio. Para poder establecer dichos cambios, *Kurt Lewin* estableció el Modelo de Congelamiento, el cual se conforma por 3 etapas o fases [\[REF-7\]](#):

### 1. Descongelamiento

Esta primera etapa consiste en comprender la situación en la que se encuentra la pyme en el momento del cambio, dónde las personas que rodeen el cambio deben tener conocimiento del punto de partida, y los recursos con los que se cuentan para el cambio. Según detalla Lewin, para todo cambio existen dos tipos de fuerzas: por un lado las que colaboran a la implementación del cambio, las cuales se consideran fuerzas impulsoras y por otro lado, aquellas personas que se resisten al cambio, denominadas también fuerzas restrictivas.

### 2. Cambio

Es en esta etapa donde se efectúa el cambio. En ella, se llevan a cabo las acciones establecidas para su correcta implementación, acompañado siempre de un seguimiento de avance, estableciendo mecanismos para comprobar su efectividad.

### 3. Congelamiento

Consiste en crear un sentido de estabilidad, en el que las personas que han formado parte del cambio se sientan cómodos y sirviendo de base a futuros cambios.

## Ventajas que implica el cambio.

Todo cambio es un factor que, inicialmente debe traer avances y beneficios para la organización y a su vez mejoras en diferentes componentes vinculados a la misma, es decir, a su rentabilidad, competitividad, entre otros factores que se detallan a continuación:

### 1. Reducción de costes en la empresa:

Los colaboradores de una empresa tienen un papel fundamental en el cambio, en este sentido, si desde el primer momento están preparados para adoptar el cambio, tanto a nivel organizativo como a nivel procedimental, se podrán reducir los costes organizacionales de la empresa.

### 2. Crecimiento organizacional:

La gestión del cambio en una empresa garantiza y asegura una mejor estabilidad empresarial lo que, a futuro, conlleva un crecimiento organizacional.

### 3. Aprovecho del talento humano:

Una vez desarrollada la estrategia de gestión del cambio en una empresa, los colaboradores internos están capacitados para comprender las novedades que conlleva y adecuar la cultura empresarial hacia el cambio realizado.

### 4. Aumenta el bienestar y moral de los empleados:

Como se ha explicado, el cambio trae asociado un crecimiento organizacional, lo que está asociado a la creación de nuevos equipos y grupos de trabajo y el enriquecimiento de los empleados. Gracias a esto, se aumenta la productividad y la calidad del trabajo.

### 5. Aumento del éxito en proyectos e iniciativas:

El cambio mejora la capacidad de resiliencia organizativa, por lo que adaptarse a los cambios que sufre el mercado resultará más sencillo.

## Riesgos que implica el cambio

Una vez detallado qué es y cuáles son sus intervinientes, nos damos cuenta de que la gestión del cambio puede darse en todo tipo de organizaciones. Para ello es importante conocer cuáles son los principales riesgos a la hora de abordar esta gestión, para así, evitar una inadecuada implementación.

### 1. No realización de un diagnóstico organizacional:

En caso de no realizarse un diagnóstico del estado en el que se encuentra la organización puede cambiar la hoja de ruta para la implementación del cambio en la empresa, es por esto por lo que resulta fundamental hacerlo. La realización del diagnóstico empresarial tiene el inconveniente de poder suponer un coste elevado para la compañía.

### 2. Medición y evaluación de los riesgos:

Para la correcta evaluación de los riesgos, deben ser considerados tanto los riesgos externos y aquellos a nivel interno de cada proceso. De esta manera se podrá considerar la elaboración de los controles y KPIs adecuados para asegurar que el cambio se implementa de manera correcta, sin desestabilizar el proyecto ni diversificar objetivos.

### 3. El papel del líder en la organización:

El papel de los líderes de la compañía es fundamental en la estrategia de gestión del cambio. Normalmente, en una organización, se asume que la dirección de la empresa proyectará y liderará el cambio. Esto no es correcto, ya que son los líderes de la compañía los que saben hasta qué punto puede impactar positiva o negativamente el cambio en los procesos internos.



## 4. La necesidad de planificar y comunicar los cambios:

Para lograr el objetivo de implantar un cambio en una organización, debe asegurarse que éstos son planificados y trasladados de manera correcta a todos los miembros de la organización. En caso contrario, pueden aparecer detractores y la estrategia podría verse dañada y el cambio no implementado.



## 5. Resistencia al cambio:

Como se acaba de explicar, en algún momento de la estrategia de gestión del cambio, pueden aparecer personas que muestran una resistencia al cambio o detractores. Estos detractores suelen ser identificados por aquellos que menos aceptan las tecnologías en su trabajo diario, o que llevan mucho tiempo desempeñando sus tareas de la misma manera.

## 6. Seguimiento de los cambios:

En caso de no establecer un plan de seguimiento de los cambios, puede suceder que éstos no se implanten de manera correcta, desequilibrando el plan de gestión del cambio y no pudiendo establecer las mejoras que conlleva. Para esto, es necesario realizar un correcto seguimiento de los cambios, estableciendo KPIs de medición.

# 3. Metodología a seguir para lograr con éxito una Gestión del Cambio.

A la hora de desarrollar una estrategia de gestión del cambio y, con la finalidad que tenga un impacto positivo en la empresa, se debe seguir una metodología, que se expone a continuación.

## Análisis del impacto

Análisis del Impacto estratégico.

En primer lugar, la estrategia de gestión del cambio debe llevar asociado un análisis del impacto del cambio en cuestión. De esta manera se podrá comprobar cómo este cambio afectaría a nivel estructural en la empresa y en las personas, ya que puede generar susceptibilidades o miedos, lo que supondría un error porque podría generar una resistencia a la novedad y que sea mucho más difícil llevarla a cabo.

Durante esta fase, se identifican los colectivos impactados y se analiza el gap entre el AS IS y el TO BE del cambio. Además, es recomendable el estudio de la predisposición al cambio de las personas involucradas con el fin de mitigar resistencias e identificar sus posibles miedos y frustraciones.

---

## Comunicación

### Necesidades de comunicación

En una estrategia de gestión del cambio, una parte fundamental es la comunicación a los empleados de los aspectos que van a modificarse en la empresa. Una correcta gestión de la comunicación es fundamental para poder llegar y convencer a los empleados de que adopten este cambio y evitar la existencia de reticencias al respecto.

### Elementos clave de la comunicación

Para desarrollar de manera correcta la estrategia de comunicación en un plan de gestión del cambio, deben considerarse y definirse una serie de variables que deben ser desarrolladas:

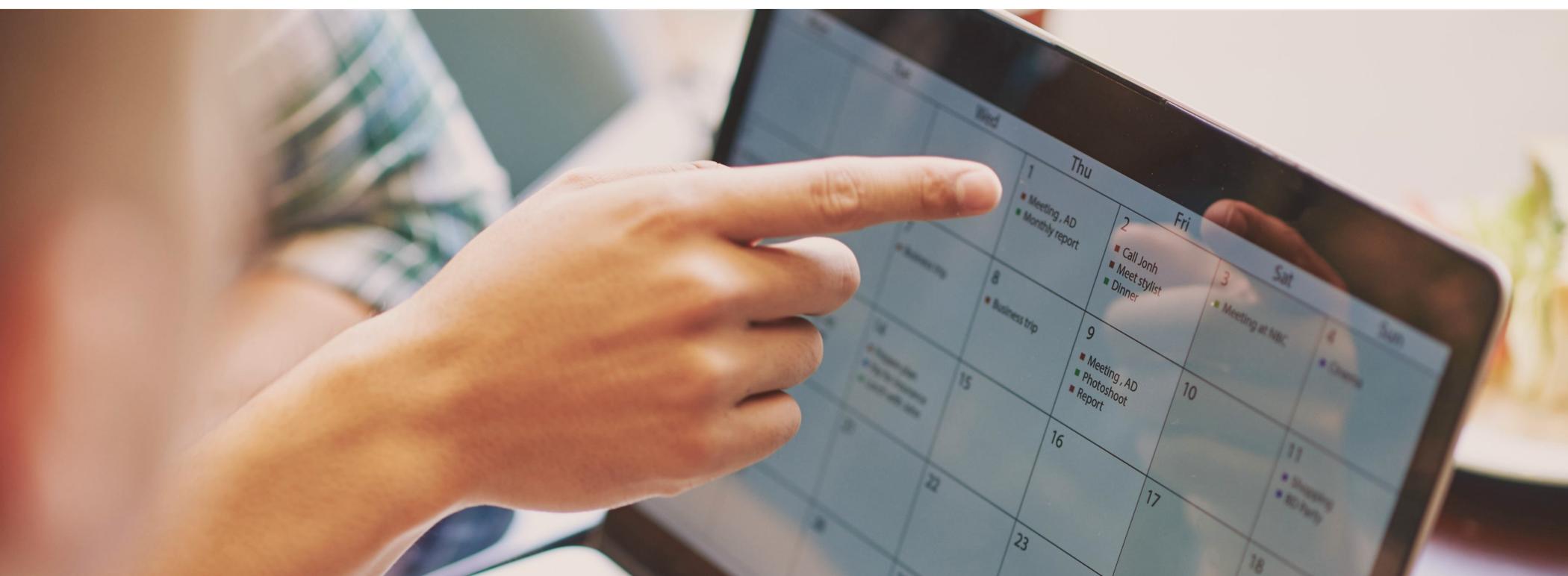
**Qué es necesario comunicar.** Normalmente en este punto, se debe trasladar a los empleados qué va a cambiar dentro de la organización y por qué va a cambiar. De esta manera, les estamos haciendo partícipes del cambio desde un primer momento, lo que a posteriori puede ayudarnos en el proceso, evitando resistencias al cambio.

**Quién comunica.** Debe elegirse cuidadosamente la persona que comunique el cambio, normalmente se elige un embajador del cambio que será la persona responsable de trasladar al resto de la organización el cambio. Se debe tener cuidado ya que, en estructuras muy jerarquizadas, que la comunicación la realice el responsable, puede ser visto como una imposición y generar ciertas reticencias por parte de los empleados.

**A quién comunicar.** Si nuestra pyme no es muy grande, se puede hacer un comunicado único para todos los empleados o por departamentos. Sin embargo contamos con una empresa un poco más grande (una mediana empresa, por ejemplo) es interesante dividir las audiencias por perfiles para que el mensaje cale de mejor manera, personalizándolo para cada una de ellas.

**Cómo comunicar.** En este punto debemos elegir los mejores canales de comunicación para nuestros empleados, ya sea mediante el uso de correo electrónico o con canales más atractivos como la cartelería, mediante un banner en la intranet de la empresa, una infografía descriptiva, etc. De esta manera atraeremos la atención de nuestros empleados para que entiendan y acepten el cambio como algo positivo.

A partir de la definición de los aspectos anteriormente mencionados, se debe establecer un plan de actuación calendarizado para el desarrollo del plan de comunicación, con la finalidad de no establecer comunicaciones excesivamente unidas en el tiempo, para no sobrecargar de información a los empleados.



## Gestión de Colectivos

Los cambios en una empresa requieren de varias personas que sean los embajadores del cambio, personas de dentro de la organización que funcionen como apoyo al cambio, que acompañen a los empleados en la adopción del mismo y gestionen los posibles conflictos que puedan suceder.

Además, un perfil impulsor, es clave para comunicar los beneficios de los cambios y mitigar así resistencias.

Para esto es necesario dimensionar los colectivos implicados para hacer la selección de la persona o personas adecuadas y trasladarle su rol y las actividades de apoyo que tendrá que llevar a cabo a lo largo del proyecto de gestión del cambio. De esta manera resultará más sencillo que el resto de los empleados adopten el cambio, ya que existe una involucración interna.



## Formación

### Elementos clave de la formación

En este punto, para el correcto desarrollo de la estrategia de formación, al igual que para la estrategia de comunicación, se deben definir las siguientes variables:

**En qué se quiere formar.** Determinar aquellos aspectos para los que los empleados necesitarán una formación al respecto.

**Quién va a formar.** Establecer los formadores. Pudiendo ser personas internas o externas que impartirán la formación que hemos determinado.

**A quién queremos formar.** En este punto debemos conocer qué personas de la empresa queremos que reciban la formación.

**Cómo formaremos a los usuarios.** Debemos definir, en este aspecto, qué formato tendrán las formaciones que se van a impartir a los empleados, ya sea a partir de píldoras formativas en formato de vídeos cortos, cursos presenciales, mediante un temario y un examen, etc.

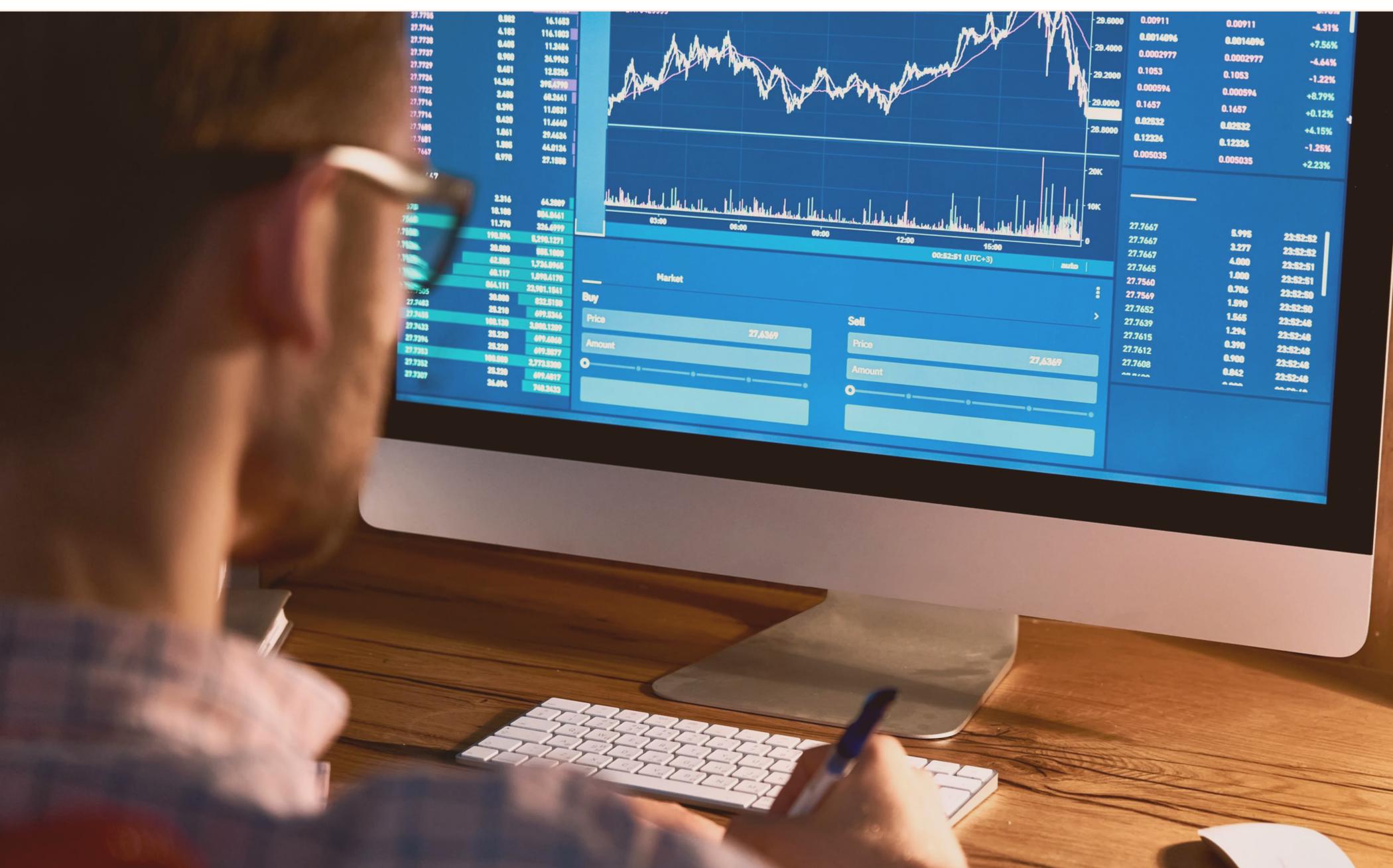
Por último se debe definir alguna herramienta de retroalimentación o sistema mediante el cual los usuarios del curso puedan valorar la calidad de los cursos y del proceso de aprendizaje en general.

Una vez definidos estas variables, se debe definir la calendarización de las acciones formativas con la finalidad de llevarlas a cabo en el momento preciso.

## Seguimiento y monitorización

Como punto final de la estrategia de gestión del cambio se debe desarrollar la estrategia de seguimiento y monitorización de las actividades llevadas a cabo con la finalidad de asegurar la transformación midiendo y monitoreando dichas actividades.

Para poder medir y monitorizar estas actividades se deben definir una serie de indicadores de referencia que sean sencillos y medibles, permitiendo implementar mejoras en caso de detectar algún tipo de desviación en el plan.



# Conclusiones

---

Los últimos tiempos no han resultado fáciles para las pymes considerando, sobre todo, el cambio en la manera de trabajar derivado del confinamiento ocasionado por la pandemia del Covid- 19.

Las pymes se vieron obligadas a digitalizar la manera de prestar sus servicios y de vender sus productos, muchas veces de manera muy rápida y sin la preparación necesaria que conlleva este tipo de procesos.

Los trabajadores de las pymes, por su parte, se vieron abocados a la adaptación forzosa a nuevas maneras de trabajar, en remoto, sin contacto alguno con sus compañeros, y con nuevas herramientas de trabajo que no utilizaban en su día a día.

Estos cambios tan drásticos en la manera de trabajar pueden suponer un descenso en la productividad de los empleados, con la consiguiente pérdida en el volumen de ventas de la empresa.

Las estrategias de gestión del cambio están diseñadas para evitar que estas novedades en las empresas puedan suponer un riesgo para los empleados y los beneficios de las mismas.

Una estrategia de gestión del cambio está compuesta por diversos factores que, llevados a cabo de manera calendarizada y ordenada, pueden hacer que los empleados no vean el cambio como una amenaza, sino como una oportunidad para mejorar su forma de trabajar, haciendo suyo el cambio y convirtiéndose en un apoyo al mismo.

---

En este sentido, en primer lugar, debe realizarse un análisis de impacto estratégico, para comprobar cómo afectaría el cambio en la organización, seguido de una preparación por parte de los responsables del cambio, que serán los encargados de comunicar y hacer que los empleados lo acepten.

Por otro lado, es fundamental desarrollar una estrategia de comunicación interna adecuada a las vicisitudes de cada empleado o grupo de empleados, con la finalidad de hacerles entender el cambio y conseguir que lo adopten de manera natural.

Adicionalmente, es probable que el cambio lleve asociadas una serie de necesidades formativas en materia tecnológica o de procesos de trabajo, por lo que desarrollar una estrategia de formación con los empleados es fundamental para que comprendan la magnitud del mismo y lo adopten con mayor facilidad.

Por último, cada una de las acciones de la estrategia de gestión del cambio debe ser monitorizada y medida, con la finalidad de comprobar si existe alguna necesidad de realizar algún cambio y, entonces, realizarlo.

**En conclusión, una estrategia de gestión del cambio es completamente necesaria a la hora de hacer comprender y adoptar cualquier tipo de cambio organizacional en una pyme. Facilitar su adopción y que la empresa comience a funcionar igual que siempre cuanto antes está en mano de este tipo de estrategias y cómo se gestionen desde las capas superiores de las empresas.**

# Referencias

---

[REF-1] Informe sobre el teletrabajo en tiempos del covid-19 dirigido a empresas, Fundación Alares. 2020.

<https://www.alares.es/teletrabajoypandeamia/#.YW2UoxpBw2w>

[REF-2] Work from Home & Productivity. M. Gibbs, F. Mengel, and C. Siemroth. Julio 2021.

[https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI\\_WP\\_2021-56.pdf](https://bfi.uchicago.edu/wp-content/uploads/2021/05/BFI_WP_2021-56.pdf)

[REF-3] The Future of Jobs Report 2020. Foro Económico Mundial. 2020.

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)

[REF-4] Guide to the Business Process Management Body of Knowledge (BPM CBOK®).

[https://www.abpmp.org/page/guide\\_bpm\\_cbok](https://www.abpmp.org/page/guide_bpm_cbok)

[REF-5] Diffusion of innovations. Everett M. Rogers.

<https://teddykw2.files.wordpress.com/2012/07/everett-m-rogers-diffusion-of-innovations.pdf>

[REF-6] The 8-step process for leading change. Kotter Internacional.

<https://www.kotterinc.com/8-steps-process-for-leading-change/>

[REF-7] Un congelador para gestionar el cambio. CEREM. 2016.

<https://www.cerem.es/blog/un-congelador-para-gestionar-el-cambio>



VICEPRESIDENCIA  
PRIMERA DEL GOBIERNO  
MINISTERIO  
DE ASUNTOS ECONÓMICOS  
Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL

SECRETARÍA DE ESTADO  
DE DIGITALIZACIÓN  
E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

red.es



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo de Desarrollo Regional

*"Una manera de hacer Europa"*