



Arquitectos del Cambio:

Evolucionando la Cultura en la Era
Digital



¿Nos ayudas con tu **opinión**?

Tu feedback nos permite
seguir creciendo.

·buk·



¡Déjanos una reseña
en **1 minuto!**



Objetivo

Al finalizar el webinar, los participantes podrán identificar los modelos de gestión del cambio que más se ajusten a su realidad organizacional, con la finalidad de que puedan diseñar una hoja de ruta estratégica que facilite la transición hacia una nueva cultura organizacional, minimizando la resistencia y asegurando que el cambio sea sostenible y alineado con los objetivos del negocio.

Contenido

01. **Gestión del cambio**

- ¿Qué es?
- Consideraciones para el cambio

02. **Modelos de Gestión del Cambio**

- Modelo de 8 Pasos de John Kotter
- El Modelo ADKAR (Prosci)
- El Modelo de Lewin

03. **Aplicación real**

- Aplicación de los modelos en la realidad organizacional

04. **Fortalecimiento de la Cultura Organizacional**

- Elementos esenciales

Gestión del cambio organizacional



¿Qué es?

RAE (2026)

- **Cambio:** Acción y efecto de cambiar.
- **Cambiar:** Modificar la apariencia, condición o comportamiento.



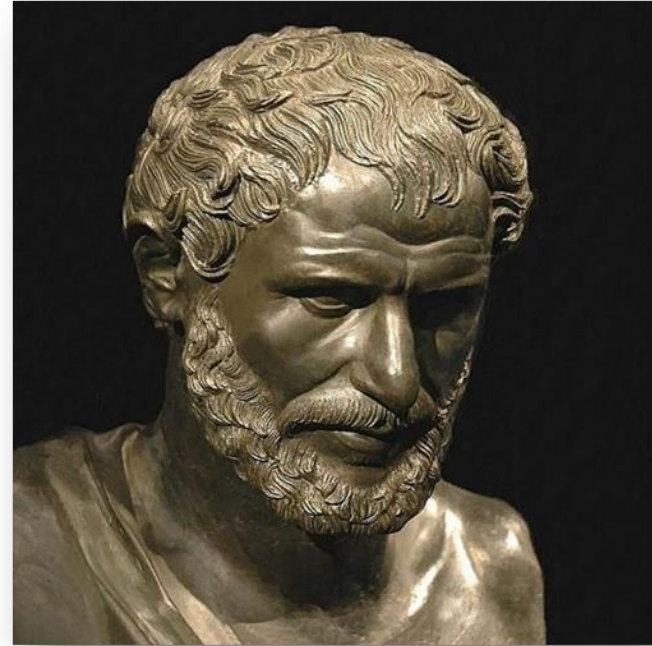
Cambio organizacional

- La organización se modifica en apariencia, condición o comportamiento.

Heráclito de Éfeso



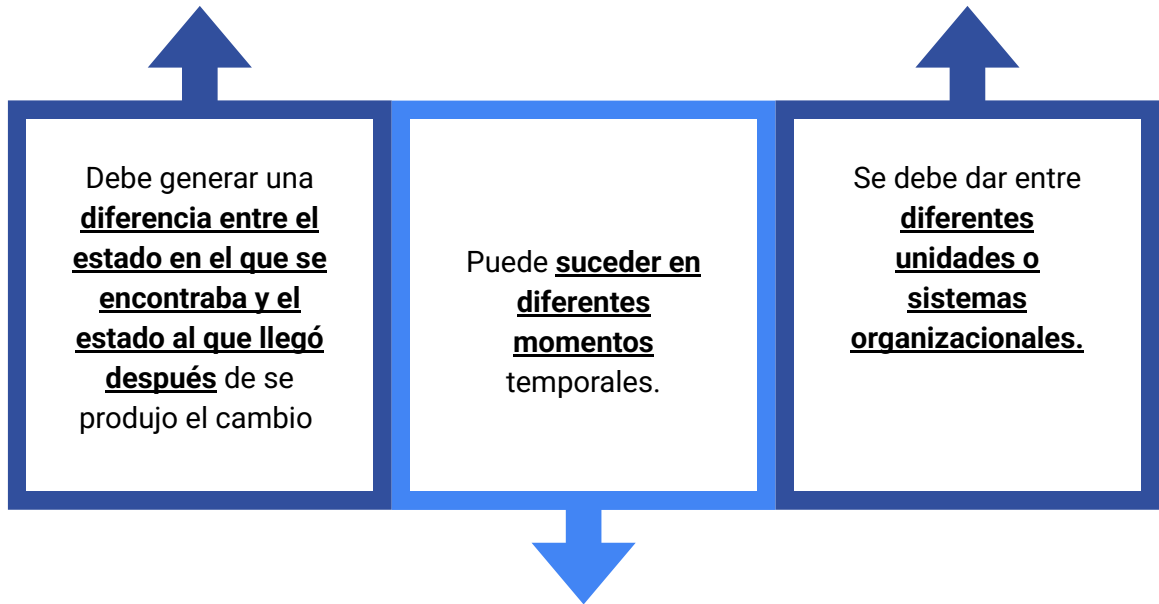
“...la única constante es el cambio”.



No se trata de cambiar sólo por cambiar, sino de focalizar los cambios hacia:

- La sostenibilidad
- La competitividad
- La generación de valor

Implica tres ideas (Pool y Van de Ven, 2004):



Hay que considerar

1

Razones para el cambio

2

La forma de operar el proceso

3

Las fuerzas que lo impulsan o lo detienen

4

La resistencia y velocidad al cambio

5

La oportunidad y los plazos que lo rigen

6

La actitud de la gente frente al cambio

7

Los niveles del cambio

¿Qué es?

La **gestión del cambio** es un **enfoque estructurado y sistemático** diseñado para **preparar, equipar y apoyar a los individuos, equipos y a la organización completa** para hacer la transición desde **un estado actual hacia un estado futuro deseado**.



No se trata simplemente de implementar una nueva tecnología (como un LMS) o un nuevo proceso; se trata de **gestionar el impacto humano que esos cambios generan en la cultura, las rutinas y las formas de trabajar de las personas**.



Modelos de Gestión del Cambio Organizacional

Modelo de 8 Pasos de John Kotter

Fase 1. Descongelar el “status quo”

1. Establecer el sentido de urgencia.
2. Crear la coalición conductora.
3. Desarrollar una visión estratégica.

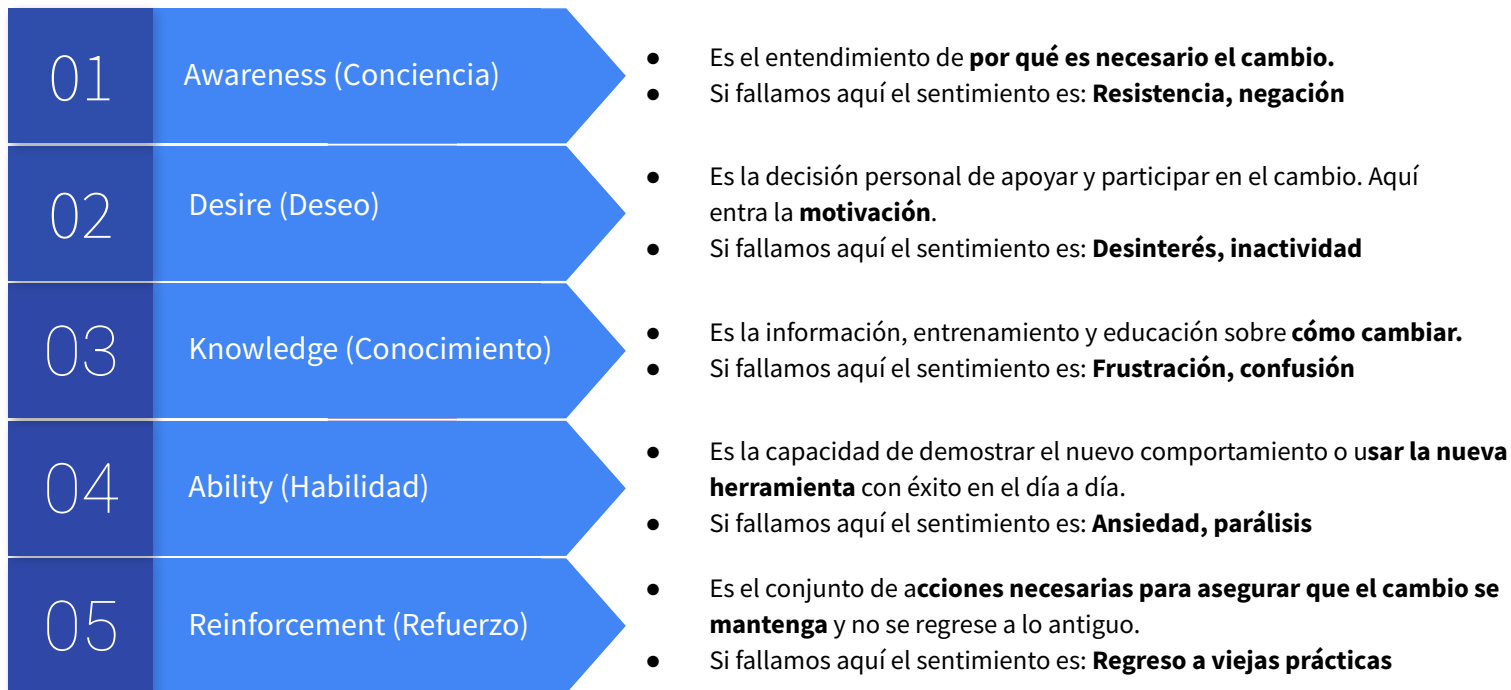
Fase 2. Introducir nuevas prácticas

4. Comunicar la visión para tener aceptación.
5. Facultar a los empleados a la acción.
6. Generar triunfos a corto plazo.

Fase 3. Anclar el cambio en la cultura

7. Consolidar el logro y producir más cambio.
8. Anclar los cambios en la cultura corporativa.

Modelo ADKAR



El Modelo de Lewin

Descongelar (Unfreeze)

Esta es la etapa de preparación. El objetivo es romper el statu quo y preparar a la organización para aceptar que la forma actual de hacer las cosas ya no es funcional.



El Cambio o Transición (Change/Move)

Una vez que el hielo se ha derretido, la organización está en un estado fluido. Es la etapa donde ocurre el movimiento hacia el nuevo estado: se implementan procesos, se usa el LMS y se adoptan nuevas conductas.



Recongelar (Refreeze)

El objetivo es institucionalizar el cambio para que los nuevos comportamientos se conviertan en la norma y el "hielo" vuelva a ser sólido, pero con la nueva forma (la forma digital).

Aplicación real



Modelo de Kotter

Fase 1. Descongelar el “status quo”

Paso 1.

- **Realidad:** No digas "tenemos que usar Buk porque RRHH lo pidió".
- **Aplicación:** Enfócate en el costo de la ineficiencia: "¿Cuánto tiempo perdemos en trámites manuales?", "¿Qué talento estamos perdiendo por no tener planes de carrera claros?". Convierte el "tener un nuevo software" en una necesidad de modernización para sobrevivir.

Paso 2.

- **Realidad:** Si solo RRHH empuja el proyecto, será visto como "otra carga administrativa".
- **Aplicación:** Reúne a líderes de áreas clave (Ventas, Operaciones, Finanzas). Ellos deben ser los primeros en usar Buk, aprobar sus vacaciones por ahí y felicitar a sus equipos en el mural. La influencia de los líderes convence más que un manual de usuario.

Aplicación en la organización

Fase 1. Descongelar el “status quo”

Paso 3.

- **Realidad:** La visión es "Buk". La estrategia es "que sea el centro de la experiencia del colaborador".
- **Aplicación:** Crea un mensaje claro: "Buk no es un sistema de gestión; es nuestra plataforma para que tú seas el protagonista de tu desarrollo profesional".

Fase 2. Introducir nuevas prácticas

Paso 4.

- **Realidad:** La gente ignora los correos masivos de "Ya está disponible la nueva plataforma".
- **Aplicación:** Usa el storytelling. Muestra cómo un colaborador usó Buk para acceder a un beneficio, aprender una nueva habilidad o resolver una duda legal. Hazlo personal y frecuente.

Aplicación en la organización

Fase 2. Introducir nuevas prácticas

Paso 5.

- **Realidad:** El miedo al error tecnológico frena la adopción.
- **Aplicación:** Elimina las barreras de entrada. Realiza sesiones de "taller de puertas abiertas" donde los colaboradores aprendan haciendo, no escuchando. Asegúrate de que los líderes tengan la habilidad (conocimiento) para guiar a sus equipos, no solo para dar órdenes.

Paso 6.

- **Realidad:** La implementación completa toma meses.
- **Aplicación:** Define hitos pequeños. Ejemplo: "Logramos que el 80% de las evaluaciones de desempeño se completarán en 2 semanas". Celebra ese éxito públicamente. Esto genera el momentum necesario para no decaer.

Modelo de Kotter

Fase 3. Anclar el cambio en la cultura

Paso 7.

- **Realidad:** Declarar victoria tras el lanzamiento técnico es el error fatal.
- **Aplicación:** Una vez que el módulo de "Desempeño" funciona, avanza hacia el de "Capacitación" o "Clima". Usa los datos de Buk para ajustar estrategias de negocio. Si detectas una brecha de habilidades en un área, lanza una capacitación específica ahí mismo.

Paso 8.

- **Realidad:** Buk debe dejar de ser "la plataforma de RRHH" y ser "la forma en que trabajamos".
- **Aplicación:** Institucionalizar. Si alguien pregunta algo sobre beneficios o vacaciones, la respuesta debe ser: "Revisa en Buk". Cuando el uso de la herramienta se vuelve un requisito para los procesos de ascenso o el desarrollo de carrera, el cambio está profundamente anclado en la cultura.

[Check list](#)

Modelo ADKAR



Awareness (Conciencia)

El reto: Que el colaborador no solo sepa que viene un cambio, sino que entienda la necesidad detrás de él.

Aplicación: Si implementas Buk, no digas "usaremos este software". Di: "Nuestros procesos manuales actuales nos hacen perder 5 horas a la semana; necesitamos Buk para liberar ese tiempo y enfocarnos en tareas creativas".



Desire (Deseo)

El reto: La conciencia no garantiza el deseo. Alguien puede saber que el cambio es necesario, pero aun así preferir que le pase a otro.

Aplicación: Identifica qué gana el colaborador.
¿Menos burocracia? ¿Más transparencia?
¿Acceso directo a sus beneficios? Debes apelar a sus valores o necesidades personales.



Knowledge (Conocimiento)

El reto: Muchas organizaciones lanzan el software y asumen que, por ser "intuitivo", la gente sabrá usarlo. El conocimiento técnico es insuficiente si no se combina con la habilidad de aplicarlo.

Aplicación: Ofrece capacitaciones prácticas, tutoriales cortos y soporte constante. Aquí es donde los "superusuarios" o líderes dentro de los equipos son vitales.

Aplicación en la organización



Ability (Habilidad)

El reto: Aquí es donde se separa la teoría de la práctica. Puedes conocer los pasos (Knowledge), pero sentirte frustrado al intentar ejecutarlos en el trabajo diario.

Aplicación: Provee tiempo para practicar sin presión. Un entorno donde el error es parte del aprendizaje permite que la "habilidad" se convierta en una rutina natural.



Reinforcement (Refuerzo)

El reto: La tendencia natural del cerebro es volver a la zona de confort (hacer las cosas como antes).

Aplicación: Celebra los éxitos, reconoce a quienes están usando la herramienta correctamente y ajusta las políticas para que, por ejemplo, los procesos de RRHH solo se acepten si se gestionan a través de Buk.

El Modelo de Lewin

1. Descongelar

En la teoría: Se trata de reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su estado actual (la inercia, la costumbre, el "siempre se ha hecho así").

En la práctica (con Buk): Es el momento de mostrar las ineficiencias del pasado.

- **Ejemplo:** Mostrar cuántas horas se pierden buscando un contrato físico o cuántos errores hay en la nómina por usar Excels manuales.
- **Acción clave:** Crear una insatisfacción positiva con el presente para que el cambio se vea como una liberación, no como una carga.

El Modelo de Lewin

2. El cambio o transición

En la teoría: Es un periodo de confusión, incertidumbre y aprendizaje. La gente está probando el "nuevo molde".

En la práctica (con Buk): Es el lanzamiento de los módulos y la capacitación activa.

- **Ejemplo:** Los colaboradores empiezan a pedir sus vacaciones por la plataforma o a subir sus documentos digitales por primera vez.
- **Acción clave:** Los líderes deben ser guías constantes, resolviendo dudas y dando soporte emocional, ya que es la etapa donde la gente se siente más vulnerable por no dominar la herramienta.

El Modelo de Lewin

3. Recongelar

En la teoría: Se busca estabilizar a la organización en el nuevo estado para evitar que la gente regrese a sus viejos hábitos.

En la práctica (con Buk): Es el momento de eliminar los "planes B".

- **Ejemplo:** Ya no se aceptan firmas en papel bajo ninguna circunstancia; todo debe ser vía firma electrónica en Buk. Se vincula el uso de la plataforma con los bonos de desempeño.
- **Acción clave:** Celebrar el éxito y formalizar las reglas. Si no se recongela, la organización "derretida" volverá naturalmente a su forma original (el caos o los procesos manuales).

Estrategias para fortalecer la Cultura Organizacional





Seguridad Psicológica

El cambio genera miedo al error.

La **cultura se fortalece cuando** los líderes permiten que el aprendizaje de nuevas herramientas o procesos sea un espacio seguro.



Comunicación Bidireccional

El cambio no es un monólogo de la dirección.

Debe haber canales para que el colaborador exprese sus frustraciones.



Liderazgo por el ejemplo

Si el Gerente General no usa la plataforma o no vive los nuevos valores, **la cultura se percibe como falsa.**

Recomendaciones



Gestionar el cambio es entender que las organizaciones no cambian, cambian las personas que las integran.

No solo instalamos Buk, estamos construyendo el futuro de nuestra cultura.



Bibliografía

Burke, W. (2018). *Organization change. Theory & Practice*. Fifth Edition. Estados Unidos de América: SAGE, Publications Inc.

Burke, W. y Litwin, G. (1992). *A Causal Model of Organizational Performance and Change*. Journal of Management: Official Journal of the Southern Management Association, 18, 523-545.

Daft L., Richard (2013), *Teoría y diseño organizacional*. Undécima edición., Vanderbilt University, Cengage Learning, Massachusetts, Estados Unidos.

Pérez, L., Vilariño, M. y Ronda, G. (2016). *El cambio organizacional como herramienta para coadyuvar la implementación de la estrategia*. Ingeniería Industrial, 37 (3), 286-294.

Poole, M. y Van de Ven, A. (2004). *Handbook of Organizational Change and Innovation*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Encuesta de satisfacción



Crea un lugar de trabajo **más feliz ;)**

·buk· Gestión de
Personas