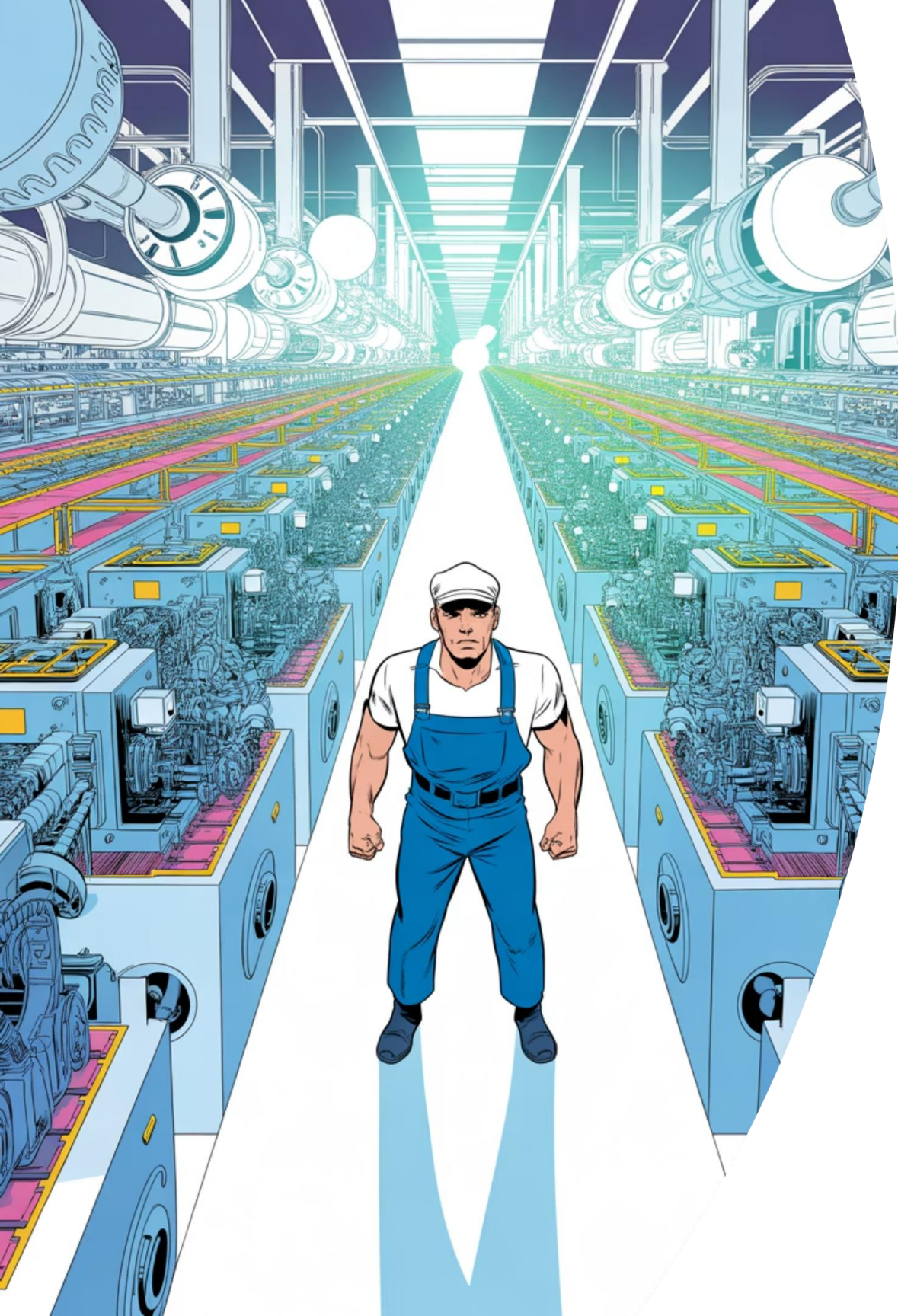




Cuarta Unidad
***Gestión del Cambio y
Desarrollo Organizacional***
***Caso Práctico: "La Resistencia a la
Digitalización"***

Personajes principales

Ana

La nueva Gerente de Operaciones de
"Manufacturas Tradición"

Don Roberto

El Director General, de la vieja escuela

Carlos

Un supervisor de planta con 30 años de
experiencia

Equipo de Planta

Los trabajadores de la fábrica

Viñeta 1

La Necesidad del Cambio

Escena: La oficina de Don Roberto. Él y Ana revisan reportes con números rojos. Se ven preocupados.

Don Roberto: "Ana, la competencia nos supera en velocidad y costos. Es una **fuerza externa** que nos obliga a actuar. Si no modernizamos nuestros procesos con este nuevo software, no sobreviviremos."

Ana: "Estoy de acuerdo. Es un **cambio planeado** y crucial. Para gestionarlo, propongo usar el **Modelo de Kurt Lewin**. El primer paso es el más difícil: **Descongelar** la situación actual."



Viñeta 2

La Resistencia se Manifiesta

Escena: Ana presenta el nuevo software en la planta. Carlos, el supervisor, la interrumpe con los brazos cruzados. Otros trabajadores asienten con la cabeza, apoyándolo.

Ana: "...y esta nueva interfaz nos permitirá optimizar la producción en tiempo real..."

Carlos: "¡Un momento! Llevamos 30 años haciendo esto con lápiz y papel y funciona. Esto es muy complicado, tenemos **hábito**. ¡Seguro que es una excusa para despedirnos! La gente tiene **miedo a lo desconocido**."

💡 **Pensamiento de Ana:** "Esta es la **resistencia al cambio**. La **inercia estructural** y el miedo individual son barreras poderosas."





Viñeta 3

Estrategia para Superar la Resistencia

Escena: En lugar de imponer, Ana organiza una sesión de taller. Carlos y otros trabajadores están alrededor de una mesa con planos y diagramas. Ana los escucha activamente.

La Estrategia de Ana

Ana: "No implementaré nada sin ustedes. Por eso la **participación e involucramiento** son mi principal estrategia. Carlos, nadie conoce esta planta como tú. Ayúdame a adaptar el software a nuestras necesidades reales. Tu experiencia es invaluable."

La Respuesta de Carlos

Carlos (un poco sorprendido): "Bueno... hay algunas cosas que sí podrían mejorar..."

Reflexión Estratégica

- ❏ **Pensamiento de Ana:** "Al involucrarlos, reduzco la amenaza y genero un sentido de propiedad. Es una **intervención de DO** centrada en los procesos humanos."



Viñeta 4

La Fase de "Cambio" y "Apoyo"

Escena: Una sala de capacitación. Los trabajadores, incluyendo a Carlos, están frente a computadoras, aprendiendo a usar el nuevo sistema. Hay algunos rostros de frustración, pero también de curiosidad. Ana y un instructor los asisten pacientemente.

El Proceso de Aprendizaje

Trabajador 1: "¡Esto es más difícil de lo que pensaba!"

Ana: "Tranquilo, es normal. Por eso tenemos este programa de **capacitación y apoyo emocional**. Nadie se quedará atrás. Tómense el tiempo necesario para adaptarse."



Nota importante

Esta es la etapa de **Cambio o Movimiento** de Lewin, donde la **facilitación** es clave.

01

Descongelar

Crear conciencia de la necesidad del cambio

02

Cambio o Movimiento

Implementar nuevos procesos con apoyo y capacitación

03

Recongelamiento

Anclar el cambio en la cultura organizacional



Viñeta 5

"Recongelando" el Nuevo Hábito

Escena: Meses después, en la planta modernizada. Carlos usa una tablet para monitorear la producción en tiempo real. Se ve confiado y eficiente.

Don Roberto (observando con Ana): "¡Es increíble! La producción ha subido un 20%. Carlos es el mayor defensor del sistema."

Ana: "Así es. Ahora estamos en la fase de **Recongelamiento**. Hemos ajustado las evaluaciones de desempeño y creado bonos por eficiencia para reforzar el nuevo comportamiento. El cambio está anclado en la cultura."

Resultados del Cambio

20%

Aumento en Producción

Incremento significativo en la
eficiencia operativa

100%

Adopción del Sistema

Todos los trabajadores utilizan la
nueva tecnología

30

Años de Experiencia

Integrados con la innovación
tecnológica

El cambio exitoso transformó a **Carlos**, el mayor resistente, en el **mayor defensor del sistema**. Este es el poder de la participación y el apoyo continuo en los procesos de cambio organizacional.

Viñeta 6

Hacia una Organización que Aprende

Escena: El equipo de la planta, liderado por Carlos, está en una reunión de mejora continua. Analizan los datos del nuevo sistema en una pantalla grande.

Carlos: "Los datos muestran un cuello de botella en el área 3. Si aplicamos lo que aprendimos en el último ajuste, podemos solucionarlo. Estamos viendo el **sistema completo**, no solo las partes."



El Logro Final

Pensamiento de Ana

"Lo logramos. No solo gestionamos un cambio. Fomentamos el **Dominio Personal** y el **Aprendizaje en Equipo**. Estamos en camino a ser una **Organización que Aprende**, lista para el próximo desafío."



Dominio Personal

Los trabajadores desarrollaron nuevas competencias y confianza en sus capacidades



Aprendizaje en Equipo

El equipo analiza datos y resuelve problemas de manera colaborativa



Organización que Aprende

La empresa está preparada para adaptarse continuamente a nuevos desafíos

Claves del Éxito en la *Gestión del Cambio*



Participación e Involucramiento

Incluir a los trabajadores en el proceso reduce la resistencia y genera compromiso



Capacitación y Apoyo

Proporcionar recursos y tiempo para la adaptación es fundamental



Reforzamiento del Cambio

Anclar nuevos comportamientos mediante evaluaciones y reconocimientos

El cambio organizacional exitoso requiere **estrategia**, **empatía** y perseverancia

Quinta Unidad

La Transformación de TextilCorp

Un Caso Práctico de Adaptación Organizacional

Personajes Principales

Sofía

La nueva CEO, contratada para modernizar la empresa.

Tomás

Un director de área veterano, escéptico de los cambios.

Equipo de Innovación

Un grupo diverso de empleados.

Viñeta 1:

El Diagnóstico

Escena: Una sala de juntas anticuada. Sofía presenta un gráfico con ventas en picada a un grupo de directores.

Sofía: "Señores, la realidad es que operamos en un **mundo VUCA**. La competencia es más rápida, los clientes exigen sostenibilidad y el mejor talento busca empresas inclusivas. Nos enfrentamos a un desafío de adaptación."

Tomás (murmurando a un colega): "Aquí siempre hemos hecho las cosas de una manera. Esto suena a complicaciones innecesarias."





Pensamiento de Sofía: *"Necesitamos una transformación integral que abarque las tendencias contemporáneas clave: DEI, Digitalización, Sostenibilidad y Agilidad."*

01

DEI

Diversidad, Equidad e Inclusión

03

Sostenibilidad

Responsabilidad ambiental y social

02

Digitalización

Transformación tecnológica

04

Agilidad

Adaptación rápida al cambio



Viñeta 2:

Diversidad, Equidad e Inclusión (DEI) y Nuevos Modelos de Trabajo

Escena: Una reunión de equipo vibrante y diversa, con algunos miembros en una pantalla (trabajo remoto). El ambiente es colaborativo.

Sofía: "Al implementar un **modelo de trabajo híbrido**, no solo mejoramos el equilibrio vida-trabajo, sino que ampliamos nuestro acceso a talento diverso."

Empleado en pantalla: "Como madre, esta **flexibilidad** me permite dar mi 100%."

Tomás (observando desde una esquina): "¿Cómo se puede controlar a la gente si no la ves?"

- ❏ Pensamiento de Sofía: *"Estamos creando una cultura inclusiva donde la diversidad es una ventaja competitiva que impulsa la innovación."*



Viñeta 3:

Sostenibilidad como Estrategia

Escena: Sofía y el equipo de diseño revisan prototipos hechos con materiales reciclados.

Tomás (escéptico): "Estos materiales son más caros. Nuestra única responsabilidad es con los accionistas, con el resultado final."

Sofía: "Nuestra responsabilidad es con todos los *stakeholders*. Integrar los **principios ESG (Ambiental, Social y de Gobernanza)** en nuestra estrategia no es un gasto, es una inversión en la viabilidad a largo plazo de la marca."

Diseñadora joven: "¡Los clientes de nuestra generación compran marcas que son **socialmente responsables!**"

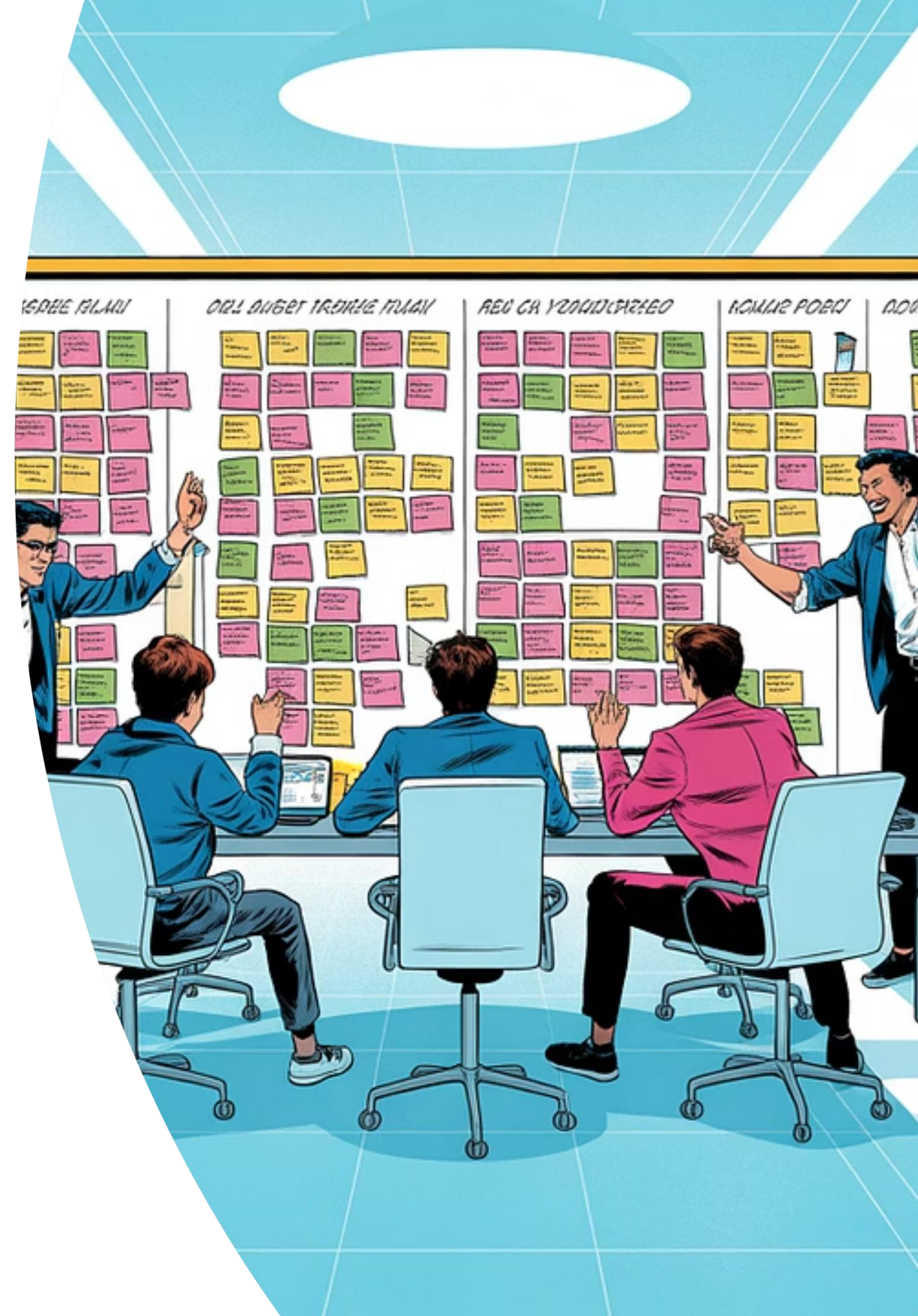


Viñeta 4:

Implementando la Agilidad Organizacional

Escena: Un equipo de marketing trabaja frente a un tablero Kanban lleno de notas adhesivas. El ambiente es dinámico y enfocado.

Líder del Equipo: "¡Muy bien! El feedback del 'sprint' anterior fue claro. Ajustemos la campaña y lancemos la nueva versión esta semana. ¡Máxima **respuesta ante el cambio**!"



Tomás (a Sofía): "¡Una campaña en una semana! ¡Nosotros tardábamos meses en aprobar un plan!"

Eso es la **Agilidad Organizacional**. Nos permite adaptarnos rápidamente al mercado en lugar de seguir planes rígidos. Fomenta una cultura de **innovación y resiliencia**.



Rapidez

Respuesta ágil al mercado



Flexibilidad

Adaptación continua



Innovación

Cultura de mejora constante



Viñeta 5:

Atendiendo el Bienestar Digital

Escena: Un empleado joven habla con Sofía, se ve cansado.

Empleado: "Sofía, me encanta el trabajo remoto, pero a veces siento que nunca me desconecto. Las notificaciones no paran. Es un **tecnoestrés** agotador."

Sofía (con empatía): "Es un desafío real. El **desdibujamiento de límites** es un riesgo de la transformación digital. Por eso, implementaremos una política de **desconexión digital** y daremos talleres de **bienestar**. La tecnología debe ser una herramienta, no una carga."



Viñeta 6:

El Futuro es Ahora

Escena: La misma sala de juntas, ahora moderna y llena de luz. Tomás, ahora convencido, presenta un gráfico con ventas y reputación de marca en fuerte ascenso. El equipo diverso celebra.

Tomás: "¡Los resultados son innegables! La integración de la **sostenibilidad**, la **agilidad** y una **cultura inclusiva** y **digital** nos ha revitalizado."

Sofía: "No solo nos adaptamos. Lideramos. Hemos creado una organización **resiliente y sostenible** lista para el futuro. Y lo más importante, es un lugar donde todos quieren trabajar."



Adaptación

Transformación exitosa



Liderazgo

Referentes del sector



Cultura

Lugar donde todos quieren trabajar