

CAMBIO ORGANIZACIONAL SOSTENIBLE

CON METODOLOGÍAS ÁGILES Y
PENSAMIENTO *LEAN*

RUTH ARROYO TOVAR
CARLOS ERNESTO ZAMBRANO CANCAÑÓN

Arroyo Tovar, Ruth, autora

Cambio organizacional sostenible : con metodologías ágiles y pensamiento Lean / Ruth Arroyo Tovar, Carlos Ernesto Zambrano Cancañón. -- Primera edición. -- Bogotá : Ecoe Ediciones, 2024.

244 páginas.

Incluye datos curriculares de los autores -- Incluye referencias bibliográficas.

ISBN 978-958-503-872-1 (impreso) -- 978-958-503-873-8 (digital)

1. Cambio organizacional - Administración 2. Desarrollo sostenible - Administración 3. Innovaciones en administración de empresas I. Zambrano Cancañón, Carlos Ernesto, autor

CDD: 658.406 ed. 23

CO-BoBN- a1135341



Área: Economía, finanzas, empresa y gestión

Subárea: Innovación empresarial

ECOE
EDICIONES



© Ruth Arroyo Tovar
© Carlos Ernesto Zambrano Cancañón

© Ecoe Ediciones S.A.S.
info@ecoeediciones.com
www.ecoeediciones.com
Carrera 19 # 63 C 32
Teléfono: (+57) 321 226 46 09
Bogotá, Colombia

Primera edición: Bogotá, febrero del 2024

ISBN: 978-958-503-872-1
e-ISBN: 978-958-503-873-8

Coordinadora editorial: Ana María Rueda G.
Coordinadora de producción editorial:
Paula Bermúdez B.
Editora de adquisiciones: Alejandra Cely R.
Corrección de estilo: Paula Rueda Páez
Diagramación: Nicolás Bello
Carátula: Wilson Marulanda Muñoz
Impresión: Carvajal Soluciones de
Comunicación S.A.S.
Carrera 69 #15-24

*Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
sin la autorización escrita del titular de los derechos patrimoniales.*

Impreso y hecho en Colombia - Todos los derechos reservados

AGRADECIMIENTOS

En el proceso de concepción y elaboración de este libro, “Cambio Organizacional Sostenible, con Metodologías Ágiles y Pensamiento Lean”, no puedo dejar de expresar mi profundo agradecimiento a Dios, fuente inagotable de inspiración y guía en cada paso de este viaje intelectual.

A mi hija María José Angulo Arroyo, mi eterna gratitud por su dedicación incansable en la revisión y corrección de estilo. Su agudo ojo y pasión por la precisión han elevado la calidad de este trabajo de manera significativa. María José, tu contribución ha sido invaluable, y agradezco sinceramente el tiempo y esfuerzo que has invertido.

A Carlos Zambrano Cancañón, mi coautor y compañero en esta travesía, agradezco tus aportes desde una perspectiva técnica. Tu experiencia y conocimientos han aportado una dimensión única a los temas tratados en este libro. La colaboración contigo ha sido un privilegio, y estoy agradecida por la sinergia que hemos logrado en la creación de este contenido.

Quiero expresar mi gratitud a todas las personas que han colaborado, aportando ideas, comentarios y sugerencias durante el proceso de desarrollo. Este libro no hubiera sido posible sin la contribución valiosa de cada uno de ustedes.

A mis lectores, les dedico este trabajo con la esperanza de que encuentren en sus páginas no solo conocimiento, sino también inspiración para llevar a cabo cambios organizacionales sostenibles en sus propios contextos.

Que este libro sea una fuente de motivación y orientación en la búsqueda constante de la excelencia en la gestión del cambio.

A todos, mi más profundo agradecimiento.

Con gratitud,

Ruth Arroyo Tovar

CONTENIDO

PRÓLOGO	XIX
INTRODUCCIÓN	XXI
CAPÍTULO 1. EL CAMBIO PERSONAL O INDIVIDUAL	1
Cómo podemos hacer cambios con garantía de éxito	2
Cuál es la realidad actual	2
Entornos VUCA.....	3
Entornos BANI	6
Resiliencia.....	9
Etapas de la resiliencia.....	10
La sociedad líquida.....	12
Adaptación al cambio.....	12
Proceso del cambio y transformación personal	12
¿Cambian realmente las personas?.....	14
Gestión del cambio individual en la organización	15
Modelos de cambio personal	16
Etapas de la curva del cambio	18
Negación	18
Resistencia	19
Efectos de una gestión de cambio personal.....	25

Exploración	26
Comportamientos de exploración.....	28
Reflexión de exploración	28
Aceptación o compromiso.....	28
Ejercicio práctico No. 1. Cambio personal con curva del cambio	29
CAPÍTULO 2. EL CAMBIO ORGANIZACIONAL	31
El cambio organizacional, evolución y concepto.....	32
El cambio organizacional en los últimos años.....	37
Teorías del cambio organizacional	38
Variables y dimensiones del cambio	41
Interrelación entre estructura organizativa, estrategia y cultura con el cambio organizacional.....	41
El liderazgo para la gestión del cambio organizacional.....	43
El gestor del cambio	49
CAPÍTULO 3. EL CAMBIO SOSTENIBLE.....	51
La sostenibilidad integral.....	54
Los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS.....	55
<i>Lean</i> , facilitador del cambio sostenible.....	59
Responsabilidad social empresarial	60
Empresas sostenibles.....	63
Empresas o sociedades BIC	64
Gestión del cambio sostenible	66
CAPÍTULO 4. CAMBIO ORGANIZACIONAL.....	69
La gestión del cambio organizacional	69
Modelos de cambio organizacional.....	72
Modelo de Kurt Lewin	72
Modelo de Greiner	73
Modelo ADKAR	74
Modelo de John Kotter.....	75
Modelo de KPMG	77
Modelo de NEXA BPO.....	77
Ejemplos donde el cambio ha sido la fuente del éxito organizacional	78
Estilos de gestión del cambio	79
Historias para contar No. 1. Caso de éxito de gestión del cambio organizacional	80

CAPÍTULO 5. PREPARACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA PROCESOS DE GESTIÓN DEL CAMBIO	85
El pensamiento estratégico empresarial	86
Diagnóstico organizacional-DO	86
Análisis PESTEL	89
Análisis DOFA.....	89
Análisis CAME	90
Análisis de las 5 fuerzas de Porter	91
La estrategia organizacional	92
La actitud estratégica de una organización	93
El cambio estratégico.....	93
La planeación estratégica	94
Planes de acción	97
Ejercicio práctico No. 2. Cambios en la organización	110
CAPÍTULO 6. EFECTIVIDAD, MEDICIÓN Y RESULTADOS	113
Eficiencia.....	113
Eficacia	114
Efectividad.....	115
Indicadores de gestión	116
Métricas.....	118
<i>Balanced scorecard</i>	123
CAPÍTULO 7. LA COMUNICACIÓN PARA EL CAMBIO.....	129
La comunicación.....	129
Habilidades de comunicación	130
La comunicación organizacional.....	131
Conversaciones poderosas	133
<i>Feedback</i> o retroalimentación	134
El <i>feedback</i> y el <i>feedforward</i> : dos procesos de retroalimentación	135
La comunicación para el cambio	137
El <i>storytelling</i>	139
La comunicación <i>agile</i>	140
CAPÍTULO 8. GESTIÓN DEL CAMBIO CON METODOLOGÍAS ÁGILES	145
Las metodologías ágiles	145
Las organizaciones tradicionales	146
Las organizaciones ágiles	147
Ventajas de las metodologías ágiles	148
Cambio cultural en las metodologías ágiles	149

Antes y después del cambio organizacional con la metodología ágil.....	150
Ser ágil y hacer ágil	152
El modelo <i>business agility</i>	154
El manifiesto <i>agile</i>	156
Preparación para el cambio con metodologías ágiles	157
El <i>flow framework agile</i> – el <i>flow</i> en la agilidad.....	158
La transformación ágil	158
Qué se entiende por marcos de trabajo ágiles.....	160
Que implica la filosofía <i>agile</i>	161
Cómo logramos enfocarnos en la creación de valor	161
Cómo medir el valor creado.....	163
Impacto de la metodología <i>agile</i> en las empresas	165
Equipos ágiles.....	165
Roles ágiles.....	166
<i>Product owner</i>	167
<i>Scrum master</i>	167
Equipo de desarrollo	168
<i>Agile coach</i>	168
Qué es <i>coaching</i>	170
Etapas del <i>coaching</i>	172
Niveles de <i>coaching</i>	173
El líder <i>coach</i>	174
Por qué se habla de <i>coaching</i> en agile	176
Ejemplos de <i>frameworks</i> con metodologías agile	178
La transformación <i>agile</i> con equipos de alto rendimiento – EAR	182
Trabajo en equipo	184
Los equipos tradicionales – metodología cascada	186
Equipos de células ágiles – metodología ágil	187
La motivación en los equipos de trabajo ágiles.....	188
Caso de éxito banco ING	192
CAPÍTULO 9. EL PENSAMIENTO LEAN, FILOSOFÍA Y SUS DIFERENTES METODOLOGÍAS	201
El pensamiento <i>lean</i> como filosofía	201
Metodologías <i>lean</i>	205
<i>Lean management</i>	205
<i>Lean manufacturing</i> – (manufactura <i>lean</i>)	208
La casa <i>lean</i>	209
<i>Lean coffee</i>	211
<i>Lean canvas</i>	213

<i>Lean Kata</i>	215
<i>Lean y agile</i>	218
Cambio organizacional con pensamiento <i>lean. Lean change management</i>	220
<i>Lean Business Agility Model- LBAM</i>	221
El ciclo de la innovación <i>lean-ágil</i>	224
Historias para contar No. 2. Caso de éxito con pensamiento lean.....	224
REFERENCIAS	227

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Entornos VUCA-BANI	3
Figura 2. Entornos VUCA	4
Figura 3. Entornos BANI.....	7
Figura 4. Cómo crear el cambio personal.....	15
Figura 5. Modelo individual de cambio ERPA	16
Figura 6. Curva del cambio	17
Figura 7. Metodología para comprender los efectos del cambio en las personas.....	26
Figura 8. Ruta del cambio	27
Figura 9. Curva de transición del cambio	27
Figura 10. Contexto del cambio organizacional en los años 2020, 2021 y 2022	38
Figura 11. La relación del cambio organizacional con la cultura organizacional, la estrategia, la estructura, la operación y el entorno	42
Figura 12. Partes interesadas de una organización - <i>Skateholders</i>	42
Figura 13. Modelos de aprendizaje	43
Figura 14. Proceso de movilización del cambio	43

Figura 15. Modelo de liderazgo transformacional	45
Figura 16. Modelo de liderazgo colaborativo.....	47
Figura 17. Modelo de liderazgo exponencial	48
Figura 18. Modelo de los valores y principios del gestor del cambio.....	50
Figura 19. Modelo de perfiles para la gestión del cambio	50
Figura 20. Modelo de gestión de cambio con pensamiento <i>lean</i>	60
Figura 21. Ejes de la responsabilidad social	63
Figura 22. Actividades de empresas BIC	65
Figura 23. Tipos de cambio	71
Figura 24. Modelo de cambio organizacional de Kurt Lewin.....	73
Figura 25. Modelo de cambio organizacional de Greiner	74
Figura 26. Modelo de ADKAR	75
Figura 27. Modelo del cambio de John Kotter	76
Figura 28. Modelo de KPMG	77
Figura 29. Modelo de gestión del cambio organizacional de NEXA BPO	78
Figura 30. Adaptación del modelo de Lewin	81
Figura 31. Modelo de la estructura interna y externa de las organizaciones	87
Figura 32. Factores externos que afectan la organización	88
Figura 33. Factores internos de la organización	88
Figura 34. Análisis PESTEL	89
Figura 35. Análisis DOFA	90
Figura 36. Modelo CAME.....	91
Figura 37. Las 5 fuerzas de Michael Porter.....	92
Figura 38. Organización sin estrategia y con estrategia.....	92
Figura 39. Actitudes estratégicas.....	93
Figura 40. Planeación estratégica.....	95
Figura 41. Definición de la estrategia con <i>lean canva</i>	96
Figura 42. Método SMART para definición de objetivos organizacionales	97
Figura 43. Tipos de objetivos y formulación en el tiempo	97
Figura 44. Plantilla para plan de acción.....	98
Figura 45. Modelo de la disrupción y la anticipación.....	103

Figura 46. Ejemplos de empresas disruptivas en el sector de los servicios	104
Figura 47. Ejemplos de empresas disruptivas en el sector de los servicios turísticos	104
Figura 48. Modelo de transformación digital	105
Figura 49. Sectores de la economía con transformación digital.....	105
Figura 50. Herramientas de transformación digital.....	106
Figura 51. Pasos para la automatización de procesos	108
Figura 52. Modelo de efectividad organizacional.....	114
Figura 53. Ejemplo estructura de un KPI	119
Figura 54. Comparación entre OKR y KPI	120
Figura 55. Ejemplo de un OKR.....	121
Figura 56. <i>Balanced scorecard</i>	124
Figura 57. Los pesos porcentuales de la comunicación	130
Figura 58. Estrategias para comunicar el cambio	133
Figura 59. Comparativo entre <i>feedback</i> y <i>feedforward</i>	135
Figura 60. Modelo de SCI del <i>feedback</i>	137
Figura 61. Triada efectiva de la comunicación para la gestión de cambio.....	138
Figura 62. Comparación entre las metodologías ágiles y las tradicionales	146
Figura 63. Cultura organizacional ágil frente a la tradicional.....	147
Figura 64. Actores del proceso de cultura ágil	149
Figura 65. Comparación entre el modelo <i>agile</i> y el tradicional.....	150
Figura 66. Agilidad empresarial.....	151
Figura 67. Diferencia entre la mente productiva y la mente ágil.....	152
Figura 68. Diferencia entre hacer y ser “ágil”	153
Figura 69. Modelo <i>business agility</i>	155
Figura 70. Modelo de transformación <i>agile</i>	160
Figura 71. Modelo liderazgo situacional Kenneth Blanchard y Paul Hersey.....	163
Figura 72. Equipos ágiles	166
Figura 73. Competencias clave del <i>agile coach</i>	169
Figura 74. Etapas de aprendizaje durante el cambio	176
Figura 75. Compromisos del <i>coach</i>	177

Figura 76. Proceso de coaching para lograr el estado deseado.....	177
Figura 77. <i>Framework</i> de NuBank.....	178
Figura 78. Estrella de mar	180
Figura 79. <i>Squads</i>	181
Figura 80. Fases de formación de un equipo de alto rendimiento	182
Figura 81. Trabajo en equipo-metodología cascada.....	187
Figura 82. Modelo de trabajo en equipo con <i>squads</i>	187
Figura 83. Elementos de motivación y desmotivación	189
Figura 84. Motivación intrínseca de Daniel Pink.....	190
Figura 85. Modelo de equipos de trabajo en ING.....	194
Figura 86. La casa <i>lean</i>	211
Figura 87. <i>Lean coffee</i>	213
Figura 88. Plantilla de metodología <i>lean canvas</i>	214
Figura 89. Modelo de <i>lean Kata</i>	218
Figura 90. <i>Lean business agility model</i>	223
Figura 91. Ciclo de innovación <i>lean-ágil</i>	224

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.	Cómo abordar entornos vuca.....	5
Tabla 2.	Enfoques para enfrentar la resistencia al cambio.....	20
Tabla 3.	Definiciones de cambio organizacional	33
Tabla 4.	El cambio organizacional desde las disciplinas de la psicología, sociología, gerencia, ingeniería industrial y gestión de ingeniería	37
Tabla 5.	Teorías del cambio	38
Tabla 6.	Teorías del cambio E y O.....	40
Tabla 7.	Diferencias entre innovación y disrupción.....	101
Tabla 8.	Diferenciación de niveles para gestión del cambio.....	111
Tabla 9.	Ejemplos de indicadores de efectividad	117
Tabla 10.	Fases	183
Tabla 11.	Principales definiciones de <i>lean</i>	203
Tabla 12.	Los cinco porqués	205
Tabla 13.	Comparación de variables entre manufactura tradicional y manufactura <i>lean</i>	209
Tabla 14.	Principios <i>lean</i> y practicas <i>agile</i>	220

Tabla 15. Cómo abordar entornos VUCA	5
Tabla 16. Enfoques para enfrentar la resistencia al cambio.....	20
Tabla 17. Definiciones de cambio organizacional	33
Tabla 18. El cambio organizacional desde las disciplinas de la psicología, sociología, gerencia, ingeniería industrial y gestión de ingeniería	37
Tabla 19. Teorías del cambio	39
Tabla 20. Teorías del cambio E y O.....	40
Tabla 21. Diferencias entre innovación y disrupción.....	100
Tabla 22. Diferenciación de niveles para gestión del cambio.....	110
Tabla 23. Ejemplos de indicadores de efectividad	115
Tabla 24. Fases	181
Tabla 25. Principales definiciones de <i>lean</i>	201
Tabla 26. Los cinco porqués	203
Tabla 27. Comparación de variables entre manufactura tradicional y manufactura <i>lean</i>	207
Tabla 28. Principios <i>lean</i> y practicas agile	217



PRÓLOGO

En mis más de 25 años como consultora en desarrollo personal y organizacional, he tenido el privilegio de colaborar con una diversidad de organizaciones, guiándolas hacia culturas de confiabilidad y alto rendimiento. Es desde esta experiencia y perspectiva profesional que me acerco al libro que tienen en sus manos, una obra de gran valor por su aporte esencial a los procesos de cambio y transformación organizacional en estos tiempos de cambios disruptivos y transformación de nuestro mundo.

Cambio Organizacional Sostenible. Con Metodologías Ágiles y Pensamiento Lean, escrito por Ruth Arroyo Tovar y Carlos Ernesto Zambrano Cancañón, tiene todas las condiciones para ser un libro de consulta permanente; es estructurado, sistemático, documentado, útil y aplicable en la vida de las organizaciones. Por otro lado, proporciona conceptos claros, principios, modelos, metodologías, ejemplos y casos.

Este libro es excepcional en su claridad y precisión, al abordar temas complejos de manera accesible para empresarios, emprendedores, consultores, académicos, facilitadoras, profesores y estudiantes. Funciona como una guía imprescindible en el campo del desarrollo organizacional.

El libro presenta los “bloques de construcción” para la gestión organizacional; las personas, los equipos, la adaptación al cambio y la perdurabilidad en el tiempo, y

los muestra con todas sus posibilidades para que cada empresario pueda diseñar su “edificio organizacional” de acuerdo con su creatividad, filosofía y objetivos. Estos cuatro bloques se combinan y agregan todos los demás elementos que descubrirán en la lectura.

Cada tema abordado podría ser objeto de un libro independiente, pero aquí se integran para guiar a los líderes empresariales a través del laberinto del cambio y la sostenibilidad y proporciona herramientas fundamentales para transformar desafíos complejos en procesos comprensibles y manejables.

Los capítulos son una construcción paso a paso hacia el objetivo: organizaciones adaptativas, integradas, ágiles y sostenibles, con ejemplos y casos que demuestran su factibilidad. El caso final es emocionante, esperanzador e inspirador. No cedas a la tentación, aunque sea grande, de leerlo primero.

Para finalizar, recomiendo ampliamente este libro a quienes se inician en el desarrollo organizacional y a los profesionales experimentados que buscan enriquecer sus prácticas.

Es una contribución significativa al campo, invitando a la reflexión y a conversaciones productivas e innovadoras para el desarrollo de organizaciones resilientes y sostenibles, que tanta falta hacen en estos tiempos turbulentos.

Adriana Celorio

Consultora Organizacional Internacional

Especialista en Cambio Cultural

INTRODUCCIÓN

La dinámica actual del mundo nos impulsa a adaptarnos a un ritmo sin precedentes, trascendiendo todas las esferas de la vida, desde lo personal hasta lo empresarial. En el corazón de este torbellino de transformación se encuentra el mundo organizacional y de los negocios, donde la tecnología y los patrones de consumo evolucionan constantemente, exigiendo a las organizaciones repensar y reinventarse para lograr sus metas estratégicas.

En este contexto vertiginoso, “el cambio sostenible” emerge como un enfoque sistemático e imprescindible. Su misión: abordar la metamorfosis de objetivos, procesos, cultura, personas y tecnologías en el seno de una empresa. Este proceso va más allá de la sola adaptación; busca liderar la transformación de manera estructurada y efectiva.

Adaptarse y gestionar el cambio se torna en una habilidad esencial para el presente y el futuro. Además, se transforma en un atributo distintivo del liderazgo profesional, ya que las organizaciones requieren líderes que sean no solo ejecutores, sino también catalizadores del cambio.

El libro que tienes en tus manos se aventura en este fascinante viaje de transformación. Desde la perspectiva individual hasta la gestión del cambio en el ámbito empresarial.

Esta obra, en nueve capítulos, ofrece un enfoque completo, ya que explora conceptos clave, estrategias efectivas, metodologías ágiles, enfoque de pensamiento

y herramientas *lean*. Además, se nutre de ejemplos reales, ejercicios prácticos y conmovedoras historias de casos prácticos para inspirarte a emprender el cambio.

Estas páginas son una herramienta integral y actualizada para abordar el cambio organizacional con confianza y éxito. Ya seas un profesional, ejecutivo, emprendedor o empresario, encontrarás en este libro una guía práctica y estructurada para liderar la transformación en tu organización, convirtiéndola en una fuerza impulsora del éxito a largo plazo.