



Universidad  
**Tecmilenio**®





# Módulo 1. Transformación digital de recursos humanos

## Tema 3. Transformación organizacional





Actualmente, todas las organizaciones están atravesando **procesos de transformación**: ya sea con un enfoque global, como lo es la transformación digital, o modificando los comportamientos y las actitudes de las personas para dar cumplimiento a los objetivos empresariales.

Estos cambios son estudiados principalmente por la disciplina de **gestión del cambio**, que también ha evolucionado para adaptarse a un entorno cada vez menos predecible. Es importante recordar que las organizaciones son **sistemas vivos y complejos**, con interrelaciones no solo en los procesos, sino en las políticas, en las estrategias y sobre todo entre las personas; por lo que se propone analizar la transformación organizacional con una visión sistémica.



De acuerdo con OD Consulting Group (s.f.) **la transformación organizacional** es un **método estratégico** para llevar a una empresa desde el lugar en donde está, hasta el lugar en donde quiere estar; para ello, es necesario tener una idea lo más clara posible de cómo serán las cosas en el futuro impredecible.

La transformación organizacional implica una **redefinición de actividades, creencias, valores, estrategias y prácticas para adaptarse a las exigencias y demandas del entorno.**



“What if we don’t change at all ...  
and something magical just happens?”





Según diferentes autores, la resistencia a cambiar es la dimensión humana más común y normal, que pone en entredicho el éxito de una transformación organizacional; entre las principales resistencias que pueden presentar las personas encontramos:

- Miedo a lo desconocido o a lo que no me es familiar.
- Pérdida de categoría o nivel dentro de la empresa.
- Sentimiento de pérdida de control de las actividades
- Falta de motivación para cambiar y romper con viejas prácticas.
- Miedo a la crítica o a equivocarse.
- Desconfianza o malas experiencias previas.
- Amenazas (reales o imaginarias) a perder el puesto o los beneficios.





El ambiente dinámico y cambiante en el que se desarrollan las empresas les demanda de decisiones rápidas y precisas que les permitan mantenerse vivas.

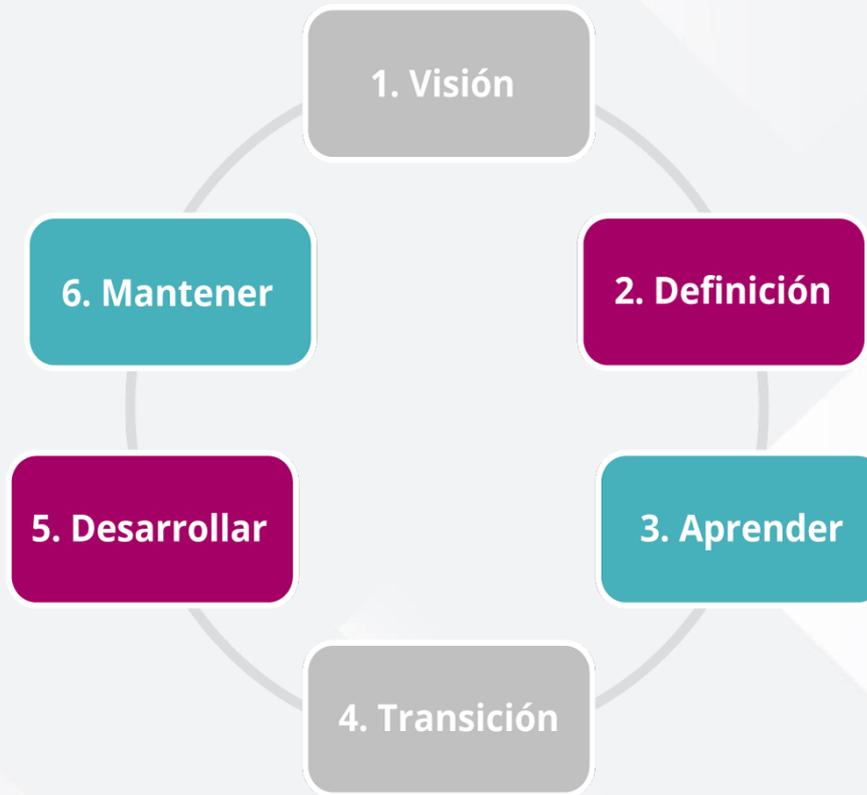
Tabla 1. Fuerzas impulsoras del cambio

Fuerza que impulsa el cambio	Ejemplos
Talento humano	<ul style="list-style-type: none"><li>o Diversidad cultural</li><li>o Múltiples generaciones en el lugar de trabajo</li><li>o Aptitudes y conocimientos insuficientes</li><li>o Inmediatez en los resultados</li></ul>
Desarrollo tecnológico	<ul style="list-style-type: none"><li>o Equipos más rápidos</li><li>o Evolución diaria de la tecnología</li><li>o Apps y softwares novedosos</li></ul>
Economía global	<ul style="list-style-type: none"><li>o Pandemias</li><li>o Cambios en las tasas de interés</li><li>o Cambios en las políticas de comercio mundial</li></ul>
Competencia	<ul style="list-style-type: none"><li>o Crecimiento del e-commerce</li><li>o Competidores globales</li><li>o Fusiones y adquisiciones</li></ul>
Tendencias sociales	<ul style="list-style-type: none"><li>o Conciencia ecológica</li><li>o Redes sociales</li><li>o Servicio personalizado</li></ul>
Política mundial	<ul style="list-style-type: none"><li>o Guerras</li><li>o Aperturas y cierres de mercado</li><li>o Cambios de gobiernos</li></ul>



De acuerdo con Newton (2013), existen seis pasos para lograr la transformación organizacional, y esos pasos se muestran en la siguiente figura:

Figura 1. Los pasos para la transformación organizacional.



Fuente: Newton, R. (2013). *Cambio organizacional: Breviarios del Financial Times*. México: Trillas.





## Guía para asegurar la transformación organizacional

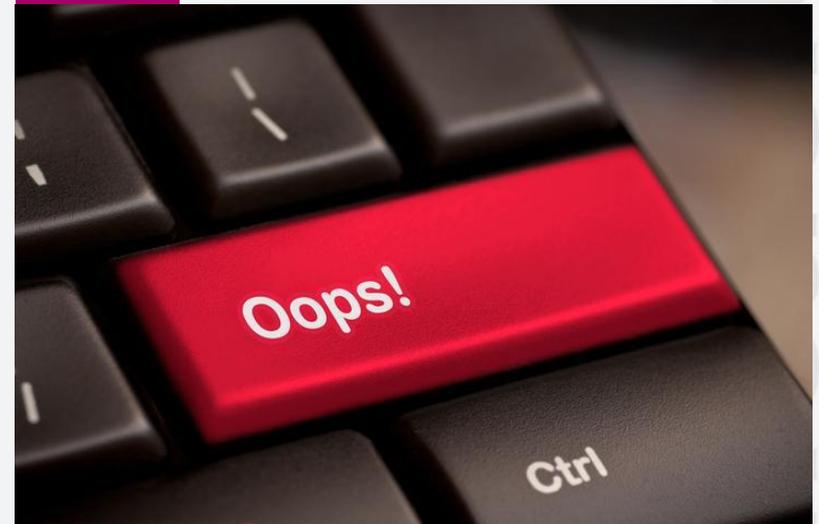
1. Contar con el compromiso de la dirección general.
2. Brindar una dirección.
3. Tener un esquema claro de recompensas y reconocimientos.
4. La transformación debe ser consistente y coherente.
5. Se recomienda evaluar y gestionar constantemente la transformación organizacional.
6. Planea el cambio de forma detallada.
7. Informa constantemente los avances de la transformación.
9. Considera el lado humano como el lado técnico.
10. Comunica los grandes y pequeños logros.
11. Crea un sentido de urgencia al cambio.
12. Elimina los obstáculos o a las personas que no aceptan el cambio.





Las razones más comunes por las que las estrategias de transformación fallan, de acuerdo con Newton (2013) son:

1. Liderazgo incongruente.
2. Se debe mantener la operación diaria de la empresa.
3. Perder el tiempo en el análisis previo a la transformación
4. No considerar las resistencias al cambio
5. La transformación debe ser sostenible en el tiempo
6. La transformación no puede ser obligatoria
7. Evitar las luchas internas de poder entre los directivos
8. Transmitir el mensaje de que los cambios tienen éxito





## Mapa mental

**Objetivo:** A través del diseño de un mapa mental, podrás reforzar los conceptos más importantes relacionados al tema revisado.

### Instrucciones:

1. Usa la hoja de manera horizontal.
2. Dibuja una imagen central que te resulte fácil de recordar.
3. Ordena los conceptos o ideas en el sentido de las agujas del reloj.
4. En el centro coloca las ideas secundarias hacia el exterior.
5. Conecta las ideas usando líneas, flechas o curvas.
6. Utiliza varios colores, pero sin saturar.





La **transformación organizacional** dentro de las empresas no tiene una receta específica. Cada iniciativa es única y aunque existen diferentes modelos, no hay uno que sea el más adecuado que funcionará siempre en todos los casos.

Para lograr una transformación organizacional exitosa no solo es necesario tener la intención de cambiar, es importante **considerar la realidad y las condiciones en la que vive la organización**, ya que muchas iniciativas corporativas compiten por recursos y, por ende, las empresas rara vez están en condiciones de liderar estrategias disruptivas.

Es importante también contar con un **líder estratégico** que apoye las iniciativas y que tenga la característica de ser un **comunicador fuerte y contundente**, con habilidades para integrar a sus equipos y tener una significativa atención al detalle.



Bayona, A. (2019). *La gestión de la transformación organizacional*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/la-gestion-de-la-transformacion-organizacional>

Newton, R. (2013). *Cambio organizacional: Breviarios del Financial Times*. México: Trillas.

OD Consulting Group. (s.f.). *¿Cuándo es necesaria una transformación digital?* Recuperado de <https://theodcg.com/cultura-organizacional/transformacion-organizacional/>





# Módulo 1. Transformación digital de recursos humanos

## Tema 4. Resiliencia organizacional





Según varios autores, **la resiliencia es la capacidad de ponerse de pie ante la adversidad**. Haciendo la analogía con la naturaleza, existen árboles muy fuertes y rígidos que con grandes tormentas son arrancados de raíz y una vez que sucede, ya no sobreviven. También hay árboles más delgados que con los vientos se doblan y muchas veces se rompen. **La resiliencia se compara con el junco**, pues es un árbol que a pesar de las tormentas se mantiene de pie, debido a que es más **flexible y resiste** para florecer y sobreponerse después de los malos tiempos.





Para Toranzo y Aparisi (2020) **la resiliencia es la capacidad de las personas para superar circunstancias o hechos adversos.**

La resiliencia impulsa a las personas a buscar nuevas soluciones, nuevos enfoques e incluso poner en práctica acciones que antes no se hubiera imaginado.

En el caso de las **organizaciones**, la resiliencia también **es la capacidad de sobrevivir a una crisis y prosperar en un mundo de incertidumbre.**

Las **organizaciones resilientes** tienen la capacidad de **modificar su estructura, ofrecer un ambiente seguro**, aún en medio del cambio, **gestionan las consecuencias emocionales** del mismo, y aprenden a desarrollarse y crecer ante las adversidades.



U  
O

EXI



Según Renjen (2021) existen **5 características de las organizaciones resilientes:**

1. Tienen al frente **líderes visionarios** que planean y están listos para las posibles eventualidades.
2. Reconocen la **importancia de contar con colaboradores versátiles**, por lo que la flexibilidad y la adaptabilidad son rasgos de personalidad deseables por las empresas resilientes.
3. **Cambian sus estructuras**, sustituyen los silos por la colaboración. La colaboración aceleró la toma de decisiones, mitigó el riesgo y dio paso a una mayor innovación.
4. Cuidan que su **comunicación sea transparente**, de manera que los equipos sientan confianza y apoyo en su líder y con sus colegas.
5. **Son responsables**, cuidan las necesidades de todos los involucrados para ofrecer un ambiente de confianza y equilibrio, que ofrezca cierta estabilidad a las personas, a pesar de las circunstancias externas a las que se estén enfrentando.



Tal como las empresas aprenden a ser resilientes, las organizaciones también pueden desarrollar e impulsar una cultura de resiliencia. Para ello es necesario:

1. **Alinear** y actualizar los valores organizacionales.
2. Ofrecer un **ambiente laboral** equilibrado y sano.
3. Transformarse en **una empresa ágil** y flexible.
4. **Empatía y entendimiento** del otro.
5. Plantear **objetivos realistas** y alcanzables.
6. **Retroalimentación** y monitoreo constante a los equipos
7. Asegurarse de que existe el **equilibrio. entre la vida laboral y la vida personal.**



El **líder dentro de las empresas resilientes** es indispensable, ya que son ellos los **responsables de guiar las voluntades hacia un objetivo en común**, mostrando un camino claro a seguir, que ayude a disminuir el estrés en los colaboradores, aumentando su resistencia con las tareas a desarrollar y mejorando compromiso hacia la empresa.

Los líderes **son los responsables de comunicar el plan de acción**, explicando a cada colaborador las funciones y responsabilidades a su cargo, considerando sus habilidades, experiencia y áreas de oportunidad; buscando que se sienta seguro y listo para dar lo mejor de sí.



El estándar ISO 22316 define la resiliencia organizacional como la habilidad de absorber y poder adaptarse a un entorno de cambio constante, de manera que puedan cumplir sus objetivos. Los principios que nos propone la norma son los siguientes:

- Comportamiento alineado con la visión, misión y valores.
- Entendimiento del contexto.
- Absorber, adaptarse y responder efectivamente al cambio.
- Buen gobierno y gestión.
- Diversidad de habilidades, liderazgo, conocimiento y experiencia.
- Coordinación de todas las áreas.
- Gestión del riesgo.

Figura 1. Principios de la Norma ISO 22316



Fuente: DRJ en Español. (2023). *Modelo de Resiliencia Organizacional*. Recuperado de <https://drjenespanol.com/marcos-de-resiliencia/modelo-de-resiliencia-organizacional/>

Comité estratégico de resiliencia organizacional

Apoya al comité de crisis, quienes serán los responsables de tomar **decisiones estratégicas**.

El comité debe **considerar diferentes escenarios** que se le pueden presentar a la empresa, de manera que puedan **identificar las fortalezas de resiliencia** con que cuentan y las áreas de oportunidad que existen, todo ello para establecer los planes de acción ante los peores escenarios.

Las **decisiones y acciones** tomadas por el comité deben gestionarse adecuadamente para asegurarse de que **cuenten con los recursos necesarios** para llevarlas a cabo en tiempo y forma.





La norma propone también algunas herramientas que ayudarán a lograr la resiliencia:

1. Compromiso de los órganos de dirección.
2. Estructura de gobierno.
3. Asegurar inversión en actividades de resiliencia organizacional.
4. Sistema de soporte a la gestión.
5. Evaluación continua.
6. Comunicación.





## Presentación ejecutiva

**Objetivo:** El objetivo de la actividad es que el alumno repase los temas más importantes elaborando una presentación ejecutiva

### Instrucciones:

1. Revisa con atención los temas revisados en este apartado y elige los conceptos más importantes.
2. Piensa en cómo se viven dichos conceptos dentro de tu empresa.
3. Elabora una presentación (ppt, prezi u otra app) utilizando imágenes que te ayuden a ejemplificar los conceptos y cómo es que se aplican en la empresa en la que trabajas.
4. Los puntos que tu presentación debe incluir son: título, objetivo, índice, temas explicados incluyendo imágenes y conclusiones que expliquen los temas que aprendiste.





**Las experiencias** que se dan en la vida cotidiana de las personas y de las empresas, tanto a nivel personal como a nivel social, muy a menudo **exigen respuestas rápidas** y adecuadas a la situación, contexto y realidad de cada uno. Los ámbitos en los que se relacionan y las situaciones que atraviesan son diversas, tan diversas como son las personas y las organizaciones.

**La resiliencia es una habilidad** importante que ayuda a las empresas y a las personas a enfrentar los cambios de una forma menor traumática, buscando respuestas y comportamientos que enriquecerán los procesos tradicionales y harán que la cultura de la resiliencia permee en toda la organización.



Cierre

DRJ en Español. (2023). *Modelo de Resiliencia Organizacional*. Recuperado de <https://drjenespanol.com/marcos-de-resiliencia/modelo-de-resiliencia-organizacional/>

Renjen, P. (2021). *Building the resilient organization*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/xo/en/insights/topics/strategy/characteristics-resilient-organizations.html>

Toranzo, F., y Aparisi, C. (2020). *Ser resilientes*. Recuperado de: <https://es.scribd.com/article/535950628/Ser-Resilientes>



La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.

