

1. La Gestión del cambio en la Nube con Javier Paniagua by Amanda Palazón

Estrategia y Ejecución de la Gestión del Cambio en la Era de la Nube: El Caso Risi

1. Contexto Institucional: Risi y la Necesidad de la Evolución Continua

En el actual ecosistema empresarial, donde la computación en la nube impone ciclos de vida tecnológicos cada vez más cortos, la gestión del cambio ha dejado de ser un proyecto con fecha de caducidad para convertirse en una competencia central de supervivencia. A través del análisis del diálogo entre Amanda Palazón y Javier Paniagua, CEO de Risi, se desprenden lecciones críticas sobre cómo una compañía de capital íntegramente español y tradición familiar (propiedad de la familia Gómez Cuétara) puede navegar la transformación digital tras 56 años de historia. Risi, referente indiscutible en el sector de *snacking* y confitería con marcas icónicas como Gusanitos, Risquetos y Trisquis, demuestra que la longevidad no es un refugio, sino una responsabilidad de reinención. En la era de la nube, donde la escalabilidad y las actualizaciones constantes de software (SaaS) son la norma, la tradición operativa debe fusionarse con una mentalidad de cambio exponencial para no perder relevancia competitiva.

2. La Filosofía del Cambio Exponencial y el Nuevo Liderazgo

Bajo la dirección de Javier Paniagua, Risi ha adoptado una visión donde la tecnología no es el destino, sino el motor de una transformación perpetua. La naturaleza del entorno *Cloud* implica una "entrega continua"; de hecho, Paniagua señala que sistemas recién implantados pueden requerir revisión inmediata ante la aparición de innovaciones superiores. En este contexto, el modelo de liderazgo jerárquico basado en el "se hace porque yo lo digo" resulta no solo obsoleto, sino **operacionalmente peligroso** por su incapacidad para generar la agilidad necesaria. El éxito de la gestión del cambio reside en la capacidad del líder para articular el "porqué". Cuando la organización comprende la base estratégica de una decisión, se facilita una **ventaja competitiva en la retención de talento** y se optimiza la ejecución. Los principios de esta mentalidad se desglosan en:

- **Reinención Continua y Agilidad Organizacional:** Aceptar que la tecnología en la nube demanda una disposición perpetua al cambio, eliminando el concepto de "estabilidad" tecnológica.
- **Reducción de Fricción Operativa:** Al sustituir la imposición por la explicación lógica, la resistencia natural de los equipos disminuye, acelerando la curva de adopción de nuevas herramientas.
- **Liderazgo de Propósito:** El entendimiento del objetivo común actúa como el lubricante necesario para que los procesos de transformación no se perciban como una imposición externa, sino como una evolución necesaria.

3. Las Palancas Críticas: Comunicación Empática y Persuasiva

Para un Consultor Senior, la comunicación no es un acto administrativo de difusión de información, sino una herramienta de alineación estratégica. En Risi, el enfoque se desplaza

de "informar" a "comunicar con propósito", buscando cerrar la brecha entre la visión del Comité de Dirección y la realidad de la base operativa. Las palancas fundamentales identificadas son:

1. **Comunicación Directa y Presencial:** Implica un despliegue de liderazgo en el terreno para empatizar con las barreras reales del personal.
2. **Formación Estratégica:** No limitada al uso técnico de una herramienta, sino al acompañamiento emocional y profesional durante la transición. Esta aproximación permite construir una **Propuesta de Valor al Empleado** más sólida, donde el trabajador entiende que el esfuerzo de adaptación tiene un sentido macroeconómico que trasciende la molestia inmediata.

4. Estudio de Caso Operativo: Implementación de Sistemas en Planta

La implementación de un nuevo sistema de gestión de producción en las plantas de Risi sirve como el *benchmarking* ideal para ilustrar la gestión del cambio de alto impacto. Consciente de que estos cambios suelen generar fricción, el CEO ejecutó una acción de **patrocinio activo (Sponsorship)** sin precedentes: se reunió con todos los operarios de las dos plantas, cubriendo los **tres turnos de trabajo en horarios intempestivos**. Su narrativa no se centró en las bondades del software, sino en la **viabilidad operativa** a largo plazo: | Narrativa Convencional (Basada en Software) | Narrativa Estratégica de Risi (Basada en Beneficio Indirecto) || ----- | ----- || "Este sistema es más moderno y eficiente para el registro de datos." | "Este sistema os va a resultar molesto e incómodo al principio; os quito algo conocido por algo nuevo." || "La formación os enseñará a usar las nuevas pantallas rápidamente." | "El beneficio no es inmediato para vuestra tarea diaria, sino para la inteligencia de negocio de la compañía." || "Es un cambio necesario por la evolución del departamento de IT." | "Si somos más competitivos gracias a estos datos, garantizamos la supervivencia de la empresa y, con ello, vuestros puestos de trabajo." |

Esta honestidad brutal desarma la resistencia defensiva. Al validar el "sufrimiento" inicial del operario pero conectarlo con la estabilidad laboral, el líder transforma el rechazo en un compromiso consciente.

5. La Arquitectura Humana: Equipos Especializados y Agentes de Cambio

La gestión del cambio debe profesionalizarse según la escala de la organización. Paniagua distingue entre las grandes corporaciones, que requieren estructuras metodológicas robustas, y el enfoque de Risi, que define como una gestión más **"artesanal"** basada en la cercanía. Dentro de esta arquitectura, el rol de los **Líderes Naturales (Agentes de Cambio)** es crítico:

- **Identificación de Stakeholders Internos:** Localizar a mandos intermedios y responsables de turno con instinto natural de influencia.
- **Función de Altavoz:** Estos líderes no necesitan formación en persuasión; su validación orgánica del mensaje de la dirección es más efectiva que cualquier manual de procesos. Actúan como amplificadores que refuerzan la estrategia en el día a día, donde el CEO no puede estar presente de forma constante.

6. Factores Críticos de Éxito y Lecciones Aprendidas

La gestión del cambio es, en última instancia, un arte estratégico que requiere una ejecución quirúrgica. Las lecciones de Javier Paniagua subrayan que no existe una guía universal, pero sí factores innegociables:

1. **Alineación de Pares (Top-Down Alignment):** Antes de bajar a la planta, el cambio debe estar plenamente consensuado en el Comité de Dirección y, de ser necesario, en el Consejo de Administración. Un mensaje fragmentado en la cúpula garantiza el fracaso en la base.
2. **Sponsorship Innegociable:** El apoyo del CEO debe ser explícito y visible. Sin el empoderamiento desde la dirección general, la influencia de los gestores de cambio se diluye.
3. **Gestión de la Resiliencia vs. Burnout:** Una gestión exitosa permite que la organización asuma el cambio como propio, evitando el agotamiento y permitiendo que, una vez estabilizado el proceso, la empresa pueda pivotar hacia el siguiente desafío tecnológico. El resultado de una estrategia bien ejecutada no es solo la adopción de una herramienta en la nube; es la creación de una organización capaz de movilizarse conscientemente. El líder transformador no es aquel que impone la tecnología, sino el facilitador que garantiza resultados extraordinarios a través de la gestión humana del cambio.