

2. La Gestión del cambio en la Nube con Esther Félix by Amanda Palazón

Análisis de Caso: Portal Universal - La Transformación de Mutua Universal hacia una Gestión del Cambio con Propósito

1. Introducción y Marco Estratégico del Proyecto

El caso del "Portal Universal" de Mutua Universal, liderado por Esther Félix —reconocida con el premio IMm 2023 por este proyecto—, constituye un referente ineludible en la profesionalización de la gestión del cambio. El éxito de esta iniciativa radica en la visión estratégica de Félix, quien, desde su "doble gorro" como Directora de Digitalización y responsable de la Oficina de Proyectos (PMO), logró amalgamar la visión macro de la agenda digital con la realidad táctica de las "trincheras". En un contexto donde la obsolescencia tecnológica suele ser el único motor del cambio, Mutua Universal transformó un riesgo operativo en una ventaja competitiva, demostrando que la transición digital debe ser, ante todo, una transición humana para evitar la desconexión entre la herramienta y su usuario. La organización enfrentaba un desafío de alta complejidad estructural: gestionar la adopción de una nueva herramienta para más de 2.000 empleados con perfiles profundamente heterogéneos, desde colectivos asistenciales y sanitarios —marcados por la alta rotación y la escasez de personal— hasta áreas jurídicas y administrativas. Esta diversidad exigía un enfoque que superara la comunicación unidireccional tradicional. Ante la inminente necesidad de jubilar una intranet con 15 años de historia, la dirección tomó la determinación de no limitarse a una migración técnica, sino de orquestrar un cambio proactivo diseñado desde el propósito.

2. La Metamorfosis del Objetivo: De la Obsolescencia al Propósito

El modelo de Mutua Universal proporciona un *blueprint* sobre cómo transitar del "cambio reactivo" —aquel impulsado por la urgencia técnica— al "cambio proactivo". Esther Félix destaca que encontrar el "para qué" fue el proceso más arduo de la estrategia; durante las sesiones de definición, se produjeron silencios profundos que evidenciaron la dificultad de cavar más allá de la excusa de la obsolescencia. Entender que "la tecnología es el problema de TI, no la motivación del empleado" permitió a la organización identificar un propósito superior: transformar la intranet en un ecosistema social y colaborativo que mitigara el sentimiento de aislamiento en ciertos colectivos. Para que este propósito fuera accionable, se establecieron tres pilares estratégicos:

- **Engagement y sentimiento de pertenencia:** Crucial para la retención en colectivos con alta rotación (como el sanitario), reforzando el orgullo de pertenencia a la entidad.
- **Cultura colaborativa y bidireccional:** Evolucionar hacia una plataforma social donde la participación (likes, comentarios) rompa los silos jerárquicos de información.
- **Eficiencia y productividad operativa:** Garantizar que la herramienta no sea una carga administrativa, sino un facilitador que optimice el flujo de trabajo diario. Este

"para qué" actuó como el eje gravitacional para articular una gobernanza del cambio robusta y creíble.

3. Arquitectura del Liderazgo y Ejecución del Cambio

Para un consultor estratégico, la lección fundamental de este caso es que la estructura es el soporte del hábito. Mutua Universal huyó de los enfoques puramente operativos para diseñar una arquitectura de liderazgo integral que abordara las resistencias psicológicas —como el miedo a la pérdida de estatus o el control— mediante una influencia tanto formal como orgánica. La estructura de liderazgo se diversificó en roles complementarios:

- **Liderazgo Top-Down (Sponsors):** La alta dirección no solo aprobó el proyecto, sino que se involucró activamente como patrocinadora principal, validando la importancia estratégica mediante comunicados directos que impregnaron toda la jerarquía.
- **Embajadores del Cambio (Liderazgo Informal):** Se activó una red de más de 50 profesionales de diversos perfiles. La premisa es clara: la resistencia se mitiga con empatía. Que un médico hable a otro médico sobre las bondades de la herramienta genera una credibilidad que ningún departamento técnico puede replicar. Para afinar la ejecución, se implementó una segmentación de *stakeholders* tridimensional mediante una analogía musical que permitió personalizar las acciones de adopción:
 1. **Tocadiscos:** Perfiles tradicionales, resistentes al cambio tecnológico por hábito.
 2. **iPod (Emigrantes Digitales):** Usuarios que están en proceso de adopción y requieren acompañamiento metódico.
 3. **Spotify (Nativos Digitales):** Perfiles avanzados que actúan como motores naturales de la innovación. Esta segmentación subraya que el éxito del cambio no depende de la velocidad del más rápido, sino de la capacidad de acompasar el ritmo de toda la organización.

4. Análisis de Resultados: Métricas y Retrospectiva

La profesionalización del cambio exige una cultura de introspección constante. Mutua Universal institucionalizó las sesiones de retrospectiva tras cada fase, lo que permitió diagnosticar fricciones que suelen pasar desapercibidas en el cronograma técnico. Del diagnóstico post-implementación surgieron dos conceptos críticos para la alta dirección:

1. **El Ritmo del "Vagón más Lento":** La organización identificó que los cronogramas rígidos ignoran a menudo los tiempos individuales de asimilación. La solución estratégica requiere identificar el grado de adopción mediante métricas específicas para realizar intervenciones quirúrgicas en los colectivos rezagados.
2. **El "Momentum" Post-Arranque:** Félix advierte sobre el riesgo de "abandonar el barco" tras el lanzamiento técnico. La gestión del cambio debe persistir en el post-arranque para consolidar los hábitos y evitar que el entusiasmo inicial se diluya en la rutina. Respecto a la medición, el caso diferencia claramente los indicadores para evitar la complacencia:

Tipo de Métrica	Aplicación en el Portal Universal
KPIs Hard (Objetivos)	Datos de consumo de contenidos, tasas de acceso y uso efectivo de las nuevas funcionalidades.
KPIs Soft (Subjetivos)	Cambios de percepción, clima organizacional y evolución de hábitos; identificada como la gran frontera a conquistar mediante métricas de "skills".

La carencia de KPIs *soft* estandarizados señala el camino hacia una gestión del cambio más sofisticada y orientada a resultados culturales.

5. El Futuro de la Gestión del Cambio y Tendencias Emergentes

El entorno corporativo actual se describe mediante la metáfora de las "arenas movedizas": una saturación de "multiproyectos" que, sumada a la irrupción de la Inteligencia Artificial Generativa, puede generar una fatiga del cambio crónica. Mutua Universal propone una transición desde la "gestión operativa" hacia una "gestión estratégica de hábitos". En lugar de tratar el cambio como una fase transitoria de un proyecto TI, el liderazgo debe enfocarse en el desarrollo de capacidades (*skills*) permanentes. El objetivo no es que el empleado aprenda a usar una herramienta, sino que desarrolle la resiliencia y la agilidad necesarias para operar en un estado de evolución tecnológica constante. La gestión estratégica de hábitos busca que las resistencias recurrentes —miedo, pérdida de control— se disuelvan en una cultura organizacional que abraza la transformación como un estado natural, no como una interrupción.

6. Conclusiones y Lecciones Aprendidas para la Alta Dirección

El caso del Portal Universal es un testimonio de cómo el enfoque humano potencia el retorno de la inversión tecnológica. La tecnología es el catalizador, pero el propósito y la profesionalización de la gestión del cambio son los verdaderos motores de la competitividad en el siglo XXI.

Lecciones Críticas para el Liderazgo (Takeaways):

- **Excavar el Propósito Real:** No acepte la obsolescencia técnica como única razón para el cambio. Dedique tiempo a encontrar el "para qué" que conecte con el orgullo y la eficiencia del empleado.
- **Articular el "Doble Gorro":** Asegure que quienes lideran la estrategia (Digitalización) estén conectados con quienes gestionan la ejecución (PMO) para evitar desconexiones entre visión y realidad.
- **Personalizar la Adopción:** Utilice segmentaciones claras (como la analogía musical) para diseñar estrategias específicas según la madurez digital de cada colectivo; no trate a una organización diversa como un bloque monolítico.
- **Gestionar la Fatiga del Cambio:** En entornos de "multiproyecto", priorice la creación de hábitos y habilidades por encima de la formación en herramientas aisladas para construir una estructura resiliente. La profesionalización de la gestión del cambio no es un hito en el calendario; es una carrera de fondo y una capacidad cultural intrínseca que define la supervivencia organizacional.