

# Incremente la adopción de Office 365 y adáptela a sus necesidades

**Guía práctica** para hacer posible el cambio y aprovechar al máximo la experiencia digital de sus empleados

# Índice

- 03 Habilitación de cambios para Office 365
- 05 Paso 1: Defina su visión
- 08 Paso 2: Selección de partes interesadas
- 09 Paso 3: Medida y monitorización durante
- 11 Paso 4: Comunicación todo el proceso
- 12 Retos y factores de éxito
- 13 Resumen de prácticas recomendadas
- 14 Es hora de cambiar
- 15 ¿Por qué Avanade?

# Adopción de Office

Descubra cómo aumentar los niveles de adopción de Office 365, aportando valor a los usuarios de negocio, siendo más eficiente en su día a día como empleado y aprovechando el efecto transformador de una experiencia digital de los empleados.

## Cómo determinar el modelo adecuado de adopción del cambio

¿No está extrayendo de Office 365 tanto valor de negocio como esperaba? Tal vez se deba a que los niveles de adopción son demasiado bajos, a pesar de sus esfuerzos por gestionar a nivel interno la adopción del cambio. Es como si le faltara una pieza del rompecabezas...

Para aprovechar al máximo el efecto transformador de una experiencia digital de los empleados con Office 365 es necesario cambiar hábitos y aumentar la capacidad de adaptación, y para ello tiene que encontrar el modelo adecuado de adopción del cambio. Esta guía, que está basada en nuestra experiencia y en prácticas recomendadas, le ayudará a mejorar los niveles de adopción de Office 365 para que su negocio pueda beneficiarse de las ventajas de un entorno de trabajo colaborativo, en la nube, siempre conectado y adaptado a las necesidades de los empleados.

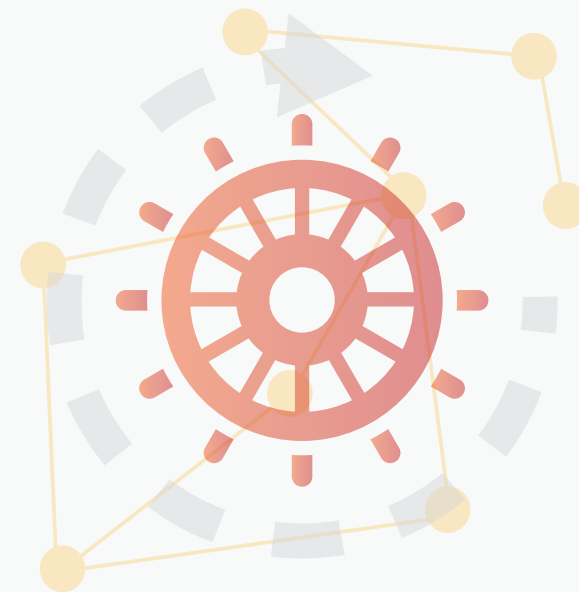
De este modo no solo mejorará el retorno de su inversión en el puesto de trabajo digital, sino que además hará que su personal rinda al máximo como empleados digitales.

## ¿En qué consiste la adopción del cambio?

La adopción del cambio es el proceso de preparar una empresa y a su personal para la implementación de nuevas capacidades de un modo que mejore el rendimiento y permita obtener resultados tangibles.

¿Por qué hablamos de “**adopción del cambio**” y no de “gestión de cambios”? Porque no nos limitamos a gestionar cambios de una manera reactiva, sino que, **de manera proactiva, entendemos las necesidades de cambio de las organizaciones y sus empleados**, adaptamos los modelos de formación y comunicación a esas necesidades y hacemos posible la adopción de nuevas formas de trabajar.

**No se trata solo de adoptar nuevas herramientas, sino de definir y evolucionar** constantemente las formas de trabajar, hacia maneras más eficientes que ofrezcan a su personal beneficios tangibles con el apoyo de la organización.



---

No nos limitamos a gestionar cambios, sino que hacemos posible que las organizaciones y sus empleados adapten sus hábitos de trabajo y adopten nuevas formas de trabajar.

## Cómo alcanzar el equilibrio correcto

Crear una experiencia digital para los empleados con Office 365 no solo supone un importante cambio en TI, sino que se trata sobre todo de un cambio cultural. Por lo tanto, será el aspecto humano el que exija un mayor esfuerzo. La tecnología se puede implementar en un cierto período de tiempo, pero la habilitación de cambios (sobre todo en un entorno cloud en constante evolución) se debe mantener a largo plazo.

La tarea puede parecer titánica y, de hecho, algunas empresas tienen problemas para convertir el cambio en un factor importante. Algunos de nuestros clientes dedican la mayor parte de sus presupuestos a la implementación de tecnología y a la estrategia inicial, por lo que les queda poco o nada para la adopción del cambio.

Por otra parte, también hay empresas que invierten en comunicar nuevos proyectos de TI a sus empleados y en darles la formación que necesitan, pero olvidan planificar aspectos culturales y de comportamiento que pueden afectar a la organización.

### ¿Por qué es tan importante el cambio de hábitos?

Nada mejor que un ejemplo para entenderlo. Una importante empresa de bienes de consumo contaba con un amplio presupuesto de gestión de cambios para acompañar la implementación inicial de Office 365 en su organización.

Sin embargo, ese presupuesto se dedicó fundamentalmente a comunicar el proyecto y a impartir formación a los empleados para que pudieran continuar su trabajo diario con las nuevas herramientas, en lugar de ayudarles a adoptar nuevas formas de trabajar usando la nueva tecnología que tenían a su alcance.

Dos años después de la implementación inicial, la empresa volvió a recurrir a nosotros para gestionar aspectos de comportamiento y colaborar en el despliegue de nuevas funciones de Office 365, como Microsoft Teams.

En la actualidad, seguimos colaborando con esta empresa para ayudar a que su personal adopte las nuevas formas de trabajar que ofrece Office 365. Eso implica facilitarles la adaptación a una nueva forma de colaborar y comunicarse que es menos jerárquica y mucho más transparente en toda la organización.

---

“En nuestra colaboración con una importante empresa de bienes de consumo, dedicamos más del 15 % de los recursos a la gestión de cambios durante el proyecto inicial. En nuevos proyectos que solo requieren algunas modificaciones en la configuración cloud, estimamos que la habilitación de cambios supondrá entre el 50 % y el 60 % del esfuerzo total.”

**Jürgen Schwarz**

Client Executive, Avanade.

# Paso 1: Defina su visión

La adopción del cambio no es posible sin una visión inicial. Es fundamental que entienda la situación de su organización y sepa qué quiere conseguir.

Necesita definir y comunicar una visión clara del futuro de su organización:

- ¿Por qué va a implementar la solución?
- ¿Por qué quiere cambiar?
- ¿Cuál es su visión de la experiencia digital de sus empleados y cómo puede ayudarle Office 365 a hacerla realidad?

Esta visión de la experiencia digital de los empleados también debe responder a la estrategia general de la empresa, que tiene que estar reflejada en el proceso. En la implementación y habilitación de cambios hay que tener en cuenta las prioridades, retos y objetivos de la empresa.

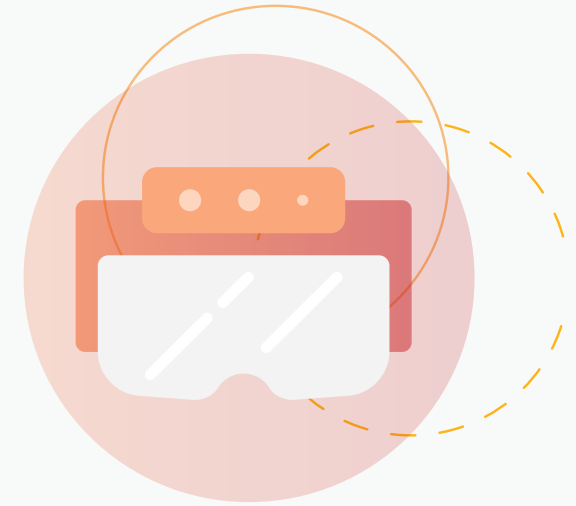
Tiene que dejar claro qué supone la nueva forma de trabajar desde el punto de vista de su estrategia, especificando si implica más trabajo virtual, a distancia o en cloud, más colaboración entre equipos, más intercambio de conocimientos, o más transparencia y eficiencia (o una combinación de todo ello).

## Definición de la visión: escenarios de uso

Aunque la dirección aporta liderazgo, estrategia, presupuesto y apoyo para hacer posible el cambio, es importante que los empleados sientan la necesidad de usar las nuevas herramientas y comprendan sus ventajas.

Esas ventajas se deben explicar a partir de escenarios del trabajo diario, implicando a los empleados en la conversación.

La motivación no puede venir solo desde arriba, sino que debe ser algo intrínseco y estar presente en todos los niveles y departamentos de la empresa. Los cambios no entienden de jerarquías.



## Un día cualquiera

Fijémonos en un día cualquiera en la vida de los empleados (con o sin Office 365) para tratar de entender cómo trabajan:

- ¿Cómo utilizan la tecnología actual?
- ¿Cómo quieren trabajar en el futuro?
- ¿Qué es lo que les gustaría cambiar en su trabajo diario?
- ¿Qué creen que podría mejorar?

Las nuevas formas de trabajar tienen que estar adaptadas a la estrategia general de su empresa. Con esto en mente:

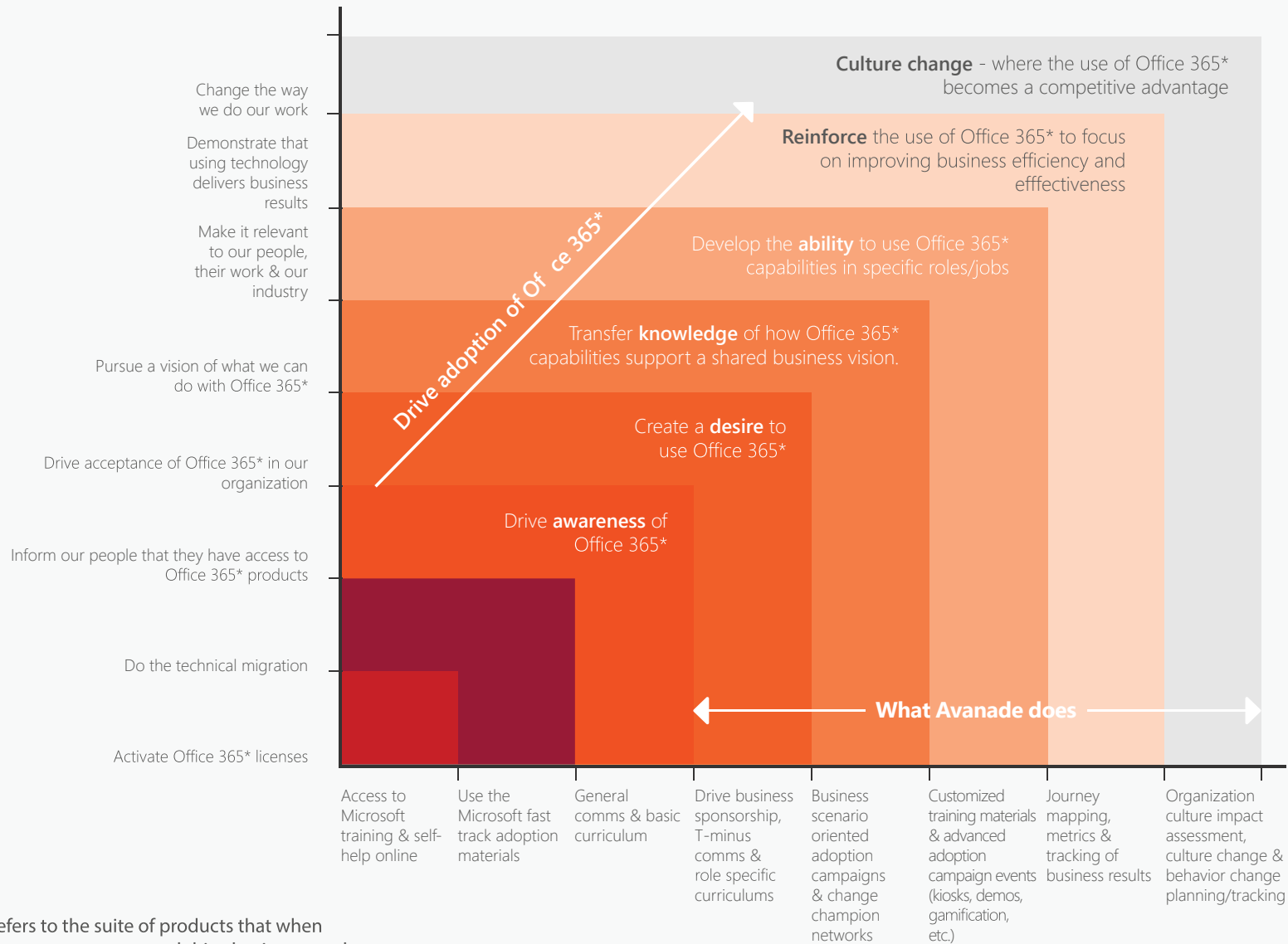
- ¿Quiere que sus empleados tengan mucha autonomía, o prefiere reservarse el máximo control?
- ¿Quiere que sus empleados estén orientados a objetivos?
- ¿Quiere flujos de trabajo sencillos? ¿Intercambio transparente de información? ¿Flujos de comunicación rápidos?
- ¿Lo quiere para todos sus empleados o solo para algunos?

Por lo general, estas preguntas (y muchas más) se responden durante una serie de seminarios y grupos de debate con personas de todas las partes de la organización, incluidos otros países. El objetivo es que todo el mundo acepte la visión, por lo que hay que tener en cuenta distintas opiniones.

## Cómo adaptar los cambios al nivel de madurez digital de su organización

Por lo general, estas preguntas (y muchas más) se responden durante una serie de seminarios y grupos de debate con personas de todas las partes de la organización, incluidos otros países. El objetivo es que todo el mundo acepte la visión, por lo que hay que tener en cuenta distintas opiniones.

# Orientación a resultados de principio



(\*): Office 365 refers to the suite of products that when used together can create synergy and drive business results however the products can be implemented separately.

# Paso 2

## Selección de partes interesadas



Una vez definida la visión, tiene que elegir a las personas que van a participar en su proyecto de experiencia digital de los empleados y decidir la función que quiere que desempeñe cada una.

Por lo general, estos empleados son representantes de grupos de personas afectadas por los cambios. Es necesario trabajar codo con codo con estas personas para aprender de ellas, dar una respuesta adecuada a sus necesidades y ayudarles a convertirse en agentes del cambio, es decir, en abanderados de las nuevas formas de trabajar.

**Todo empieza con un análisis de las partes interesadas:**

- ¿A quién afectará el cambio?
- ¿Quién es necesario para hacer realidad la nueva forma de trabajar?
- ¿Quién puede actuar como facilitador? ¿Quién puede influir en otras personas?
- ¿Su influencia sobre otras personas es positiva o negativa?

Las personas identificadas deben estar constantemente informadas del progreso y tener una participación activa en el proceso de cambio. Esto permitirá evaluar el progreso en función de indicadores KPI definidos al principio del proyecto.



# Paso 3

## Medida y monitorización durante todo el proceso

Una vez definida y aceptada la visión, y tras identificar a las partes implicadas, hay que decidir en qué consiste el éxito para su organización definiendo indicadores KPI que permitan medirlo. Por ejemplo:

- Número de conversaciones en Skype por departamento, nivel y/o país
- Número de documentos almacenados y visitas en SharePoint por departamento
- Relación entre índices de abandono de empleados y niveles de adopción por departamento
- Número de empleados que publican y responden preguntas en Yammer por departamento
- Comentarios de los empleados en redes sociales
- Relación entre cuotas de venta y niveles de adopción en el departamento de ventas

Establecer un proceso de medida continuada durante todo el proceso de transformación le permitirá mantenerse en la senda del éxito, ya que podrá ajustar esfuerzos para conseguir la máxima eficacia.

**Digital Workplace Insights (DWI)** es una herramienta analítica desarrollada por Avanade que le ayudará a definir y medir indicadores KPI cuantitativos. La herramienta DWI indica los casos en que se usan las distintas funciones de Office 365 y cómo se utiliza cada una de ellas. De este modo podrá identificar fácilmente las áreas en que el nivel de adopción es insuficiente o “importar” buenas prácticas de otras áreas o departamentos. Durante todo el proceso de despliegue de Office 365, esta herramienta le permitirá monitorizar el uso en tiempo real y reaccionar al instante con la habilitación de cambios más adecuada..



---

Establecer un proceso de medida continuada durante todo el proceso de transformación le permitirá mantenerse en la senda del éxito.

# No olvide incluir indicadores KPI “intangibles”

No obstante, nuestra herramienta DWI no mide los efectos de la transformación sobre el comportamiento, como cambios en la cultura o en la forma de trabajar.

Estos aspectos no se pueden medir en términos del número de “me gusta” o clics por página, la asistencia a cursos de formación o el número de páginas de SharePoint creadas.

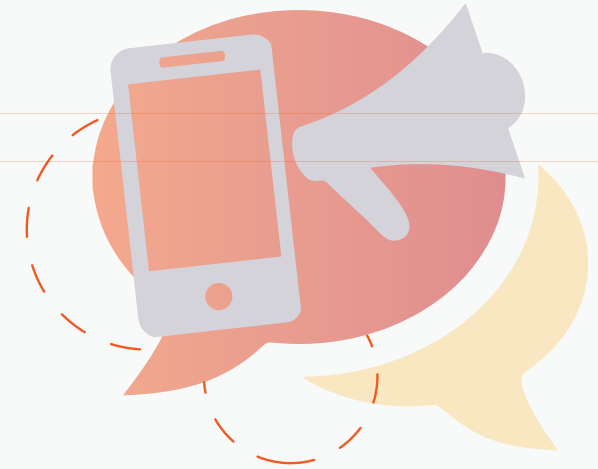
Desde el punto de vista del cambio, estos aspectos son los más importantes y difíciles de la transformación digital. Es fundamental que el equipo de habilitación de cambios en su organización ayude a definir estos indicadores KPI cualitativos de acuerdo con los valores de la empresa.

Estos indicadores KPI “intangibles” pueden consistir, por ejemplo, en una puntuación del grado de compromiso de los empleados (medido a partir de una encuesta anual en toda la empresa) o en algún tipo de puntuación que evalúe la forma en que los empleados perciben ciertos valores de la empresa antes y después de la implementación.

# Paso 4

## Comunicación

Como ocurre siempre en el puesto de trabajo, la clave del éxito es la comunicación. Esto resulta especialmente importante en el caso de cambios que afectan al trabajo diario.



### ¿Cuándo?

Lo ideal es empezar a hablar del cambio a los empleados antes incluso de que empiece la implementación de Office 365/Digital Employee Experience.

### ¿Por qué?

Tiene que preparar a los empleados para el cambio e informar a todos los implicados de los cambios que les afectan a ellos y a su trabajo. El empleado debe entender por qué le afecta a él ese cambio y que acciones de tomar.

### ¿Quién?

Es importante comprender a quién afectará cada tipo de cambio para tener en cuenta factores que tal vez no afecten a otras personas.

### ¿Cómo?

Dependerá de la cultura de la organización, de los canales disponibles y de la actitud de los empleados hacia esos canales.

Por ejemplo, si publica información sobre el proyecto en Yammer pero nadie de la organización la lee, es probable que no se trate del canal óptimo para informar sobre futuros cambios.

Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones:

- Recorra a los agentes del cambio para difundir información.
- Adapte los correos electrónicos que informen del proyecto para que resulten atractivos a distintos departamentos y niveles de la organización.
- Cree vídeos creativos e innovadores con una fuerte imagen corporativa.
- Coloque posters o incluso puestos de información en lugares donde trabajen muchas personas.
- Haga uso de la gamificación.
- Reparta folletos o envíe postales
- Aproveche la presencia de la empresa en las redes sociales.

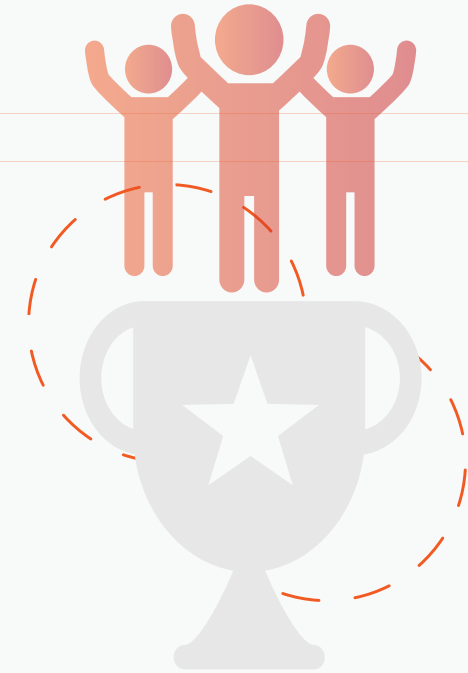
# Retos y factores de éxito

Cuando se trata de hacer posibles los cambios, el nivel de madurez cambia de una empresa a otra. Los retos, por el contrario, suelen ser siempre los mismos y solo varían en intensidad:

- Los cambios se suelen percibir como un proceso complejo que tendrá resultados positivos. No obstante, algunas personas pueden mostrarse reacias a aceptarlos. Hay que tener preparados argumentos que convencan a esas personas de que los cambios serán beneficiosos para ellas. Ahí es donde entran en juego los agentes del cambio y los escenarios de uso.
- A la hora de implementar Office 365, la experiencia indica que nuestros clientes suelen encargar la gestión inicial del proyecto a equipos internos, como Marketing, RR. HH., Comunicaciones corporativas o incluso TI.

Muchos de estos clientes se dan cuenta muy pronto de que al proceso le falta algo, ya que los equipos internos no producen el efecto deseado. Se trata de un ejercicio de abajo arriba en el que los departamentos internos dedican mucho tiempo y energía a tratar de convencer a otras personas de que deben usar nuevas herramientas y trabajar de una forma distinta. Los cambios necesitan el apoyo de los líderes; es uno de los principales factores de éxito.

Si el equipo de liderazgo no hace suyos el proyecto y los cambios (si no comparten información o no adoptan los nuevos hábitos), ¿por qué iban a hacerlo los demás empleados? Es necesario que los altos ejecutivos prediquen con el ejemplo y den un apoyo decidido al proyecto.



---

Los cambios necesitan el apoyo de los líderes; es uno de los principales factores de éxito. Si el equipo de liderazgo no hace suyos el proyecto y los cambios, ¿por qué iban a hacerlo los demás empleados?

# Resumen de prácticas recomendadas

A modo de resumen, le indicamos cinco de los pasos más importantes para hacer realidad los cambios en su organización:



Asegúrese de que la visión y los objetivos de negocio están definidos con claridad y son aceptados por todos. Defina técnicas de medida para garantizar el cumplimiento de esos objetivos durante todo el proceso.



Añada escenarios y ejemplos del trabajo diario a su visión para ayudar a los empleados a entender cómo les afectará. Deje que sus empleados definan su propia experiencia digital y las nuevas formas de trabajar.



Lleve a cabo una completa evaluación del nivel de preparación de la organización y las partes interesadas para garantizar que su estrategia de habilitación de cambios refleja sus necesidades específicas, sus objetivos y su capacidad de cambio.



Implique a los líderes en el proceso y designe a un ejecutivo como patrocinador activo y visible del cambio. Identifique a distintos grupos de usuarios y cree una red para facilitar información, mantener el contacto con los empleados y abanderar el cambio entre la plantilla.



Comuníquese desde el principio y con frecuencia con los empleados para generar interés en la nueva solución y mantenerles informados y comprometidos con el proyecto. Establezca plataformas que permitan a los empleados expresar su opinión, hacer sugerencias, plantear dudas y sentirse parte del cambio.

# Es hora de cambiar

Comience a habilitar los cambios necesarios para hacer realidad una experiencia digital que permita a los empleados rendir al máximo y contribuir a alcanzar sus objetivos de negocio.

Durante esta evaluación, nuestra herramienta Digital Workplace Insights (DWI) arrojará luz sobre la situación de su empresa y sobre los siguientes pasos en su evolución hacia una experiencia digital de los empleados con Microsoft Office 365. Le ayudará a crear la hoja de ruta de su entorno Office 365, identificando fácilmente las áreas en que el nivel de adopción es insuficiente y/o de las que se pueden extraer conclusiones positivas.

[> Reserve hoy mismo su Evaluación de Puesto de Trabajo Digital.](#)

[Office 365 sin complicaciones:  
una guía práctica para adaptar  
Microsoft Office 365 a la  
experiencia digital de sus  
empleados.](#)

[> READ MORE](#)

[www.avanade.com/DigitalWorkplace](http://www.avanade.com/DigitalWorkplace)  
[#DigitalMeetsWork](https://twitter.com/DigitalMeetsWork)

# Why Avanade?

Change enablement is in our DNA. It's what we've been doing for numerous clients, across multiple countries, for many years. We bring:

## Expertise and talent

We walk our talk every day, so you have peace of mind knowing you are working with those who are well-versed in multiple change methodologies.

## Global expert network

We function as a seamless global team of experts – for change AND technology.

## Innovation

We bring innovative approaches, leveraging our clients' social channels, implementing gamification into adoption activities, fueling innovation and creativity.

## Best practice

We don't have to reinvent the wheel, but we aren't afraid to refine it either.

## Microsoft alliance

With our deep Microsoft expertise and unparalleled access to Microsoft products, we know what works and what doesn't, and can cater to your needs.

Our approach leverages a proven method to optimize Office 365 adoption



Vision & Success Measures



Stakeholder Analysis



Leadership Alignment



Change Readiness Assessment



Use-cases & Personas



Enablement Diagnosis

Inputs

Output

Change Plan

Execution Activities



Stakeholder Alignment



Training



Change Agent Network



Process Design



Brand & Communications



Culture & Behavior Change



Measurement



### Acerca de Avanade

Con nuestros profesionales y el ecosistema de Microsoft, Avanade es el proveedor líder de innovadores servicios digitales, soluciones de negocio y experiencias de diseño. Nuestros profesionales combinan experiencia en tecnología, empresa e industria para desarrollar soluciones que ofrecen resultados a nuestros clientes y sus usuarios. Avanade cuenta con 28 000 personas en 23 países para aportar las mejores ideas a los clientes a través de una cultura de colaboración que valora la diversidad y refleja las comunidades en las que trabajamos.

Con participación mayoritaria de Accenture, Avanade fue creada en 2000 por Accenture LLP y Microsoft Corporation.

#### Barcelona

Passeig Sant Gervasi 51  
Planta 4, Modulo B  
08022, Barcelona  
Teléfono: +34 93 445 93 00

#### Madrid

Paseo de la Finca, 1, Bloque 2  
Pozuelo de Alarcón  
28223, Madrid  
Teléfono: +34 91 787 80 00

#### Málaga

Avda. Juan López Peñalver, 28  
Parque Tecnológico de Andalucía  
29590 Málaga  
Teléfono: +34 95 204 78 08

© 2017 Avanade Inc. Todos los derechos reservados. El nombre y el logotipo de Avanade son marcas comerciales registradas en Estados Unidos y en otros países. Otros nombres de marcas y productos son marcas comerciales de sus respectivos titulares.

Más información en [www.avanade.com](http://www.avanade.com)