



## HACER GESTIÓN DEL CAMBIO ES COMO CULTIVAR UN JARDÍN



A medida que la jardinería urbana continúa creciendo en popularidad, las personas se han vuelto cada vez más creativas en cómo aprovechan los espacios al aire libre. Personalmente, he cultivado huertos durante la mayor parte de la última década y he aprendido muchas lecciones “por las malas”.

ESCRITO POR SCOTT McALLISTER

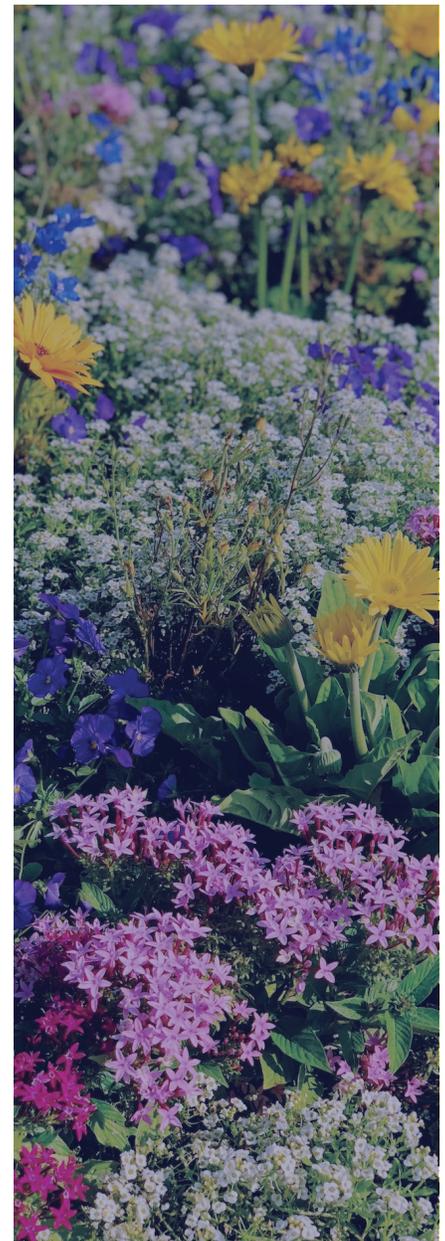
Cada nueva temporada de crecimiento ofrece un conjunto único de desafíos e innumerables oportunidades para seguir cultivando mis habilidades. Cada año que pasa, profundizo más en las disciplinas de jardinería y también en cambio organizacional y los paralelismos cada vez son más evidentes.

Cualquiera que diga que cultivar un jardín es fácil se equivoca. Lo mismo pasa cuando se quiere impulsar el cambio organizacional. Ambos parecen bastante sencillos en papel, pero son complicados y a menudo impredecibles en la práctica. Revisaremos tres cosas que se tienen en común para hacer crecer un jardín e impulsar el cambio organizacional.

### EL COMIENZO REQUIERE MUCHA ENERGÍA, PERO HAY POCOS RESULTADOS EVIDENTES

Cuando comencé por mi camino para cultivar un jardín de vegetales, subestimé severamente la cantidad de preparación y planificación requeridas. Ahora aprecio un enfoque reflexivo, abordando intencionalmente diferentes factores que afectan el resultado general. Después de un primer año desastroso, aprendí que el inicio requería examinar mi espacio físico, priorizar la selección de verduras y estudiar y mapear la temporada de crecimiento en un calendario. Cada planta tiene una temporada ligeramente diferente y requiere un tratamiento distinto para producir el resultado deseado. También es importante preparar el suelo y asegurar que el pH esté en un rango razonable para que ocurra un nuevo crecimiento. ¡Todo esto lleva horas de trabajo y aún no hemos puesto nada en el suelo!

Para tener éxito con el cambio organizacional, es importante comprender la situación actual y cómo se define el éxito. En lugar de observar el pH del suelo, evaluamos aspectos como el nivel y la calidad de nuestro patrocinio. También tomamos un inventario de los grupos impactados para nuestro cambio y definimos el estado futuro para que podamos lograr un resultado específico (e idealmente medible). Llevamos a cabo evaluaciones de impacto y riesgo para el cambio e incorporamos retroalimentación de múltiples partes interesadas impactadas. Todo este trabajo de preparación requiere tiempo y energía mucho antes de ver cualquiera de los beneficios vinculados a la adopción de la solución.





## EL CONTEXTO LOCAL REALMENTE IMPORTA

Puede encontrar innumerables libros y sitios web dedicados a los consejos de jardinería, pero no existe un enfoque único para todos. En mi casa anterior, teníamos mucho espacio al aire libre y una configuración elaborada que consistía en cinco camas de jardín interconectadas para cultivar. En mi domicilio actual, estoy limitado a una sola cama elevada. Esto significa que necesito ajustar el tamaño, el alcance y la ambición de mis esfuerzos para que coincida con el contexto local.

La época del año en que comienzas a colocar semillas en el suelo varía mucho dependiendo de los patrones climáticos de tu ubicación. Cuando comencé a trabajar en la costa este de EE. UU., empezamos a poner semillas en el suelo a mediados de marzo. Donde ahora vivo, en Colorado, una nevada a finales de la primavera no es poco común, así que es una apuesta comenzar antes del Día de la Madre a mediados de mayo. Ambos factores ilustran la necesidad de adaptar la estrategia de cultivo al entorno.

En Gestión del Cambio, también necesitamos identificar el tamaño, el alcance y la velocidad del cambio requerido dada nuestra situación actual. Los proyectos que se ejecutan de tres a seis meses requieren un enfoque marcadamente diferente que los que se ejecutan de dos a tres años, y tenemos que dimensionar nuestros esfuerzos en Gestión del Cambio en consecuencia. En proyectos más cortos, nos vemos obligados a aprovechar un conjunto básico de herramientas y marcos de referencia que se sean acordes al enfoque acelerado.

Por ejemplo, un proyecto de Lean Six Sigma de cinco meses a menudo apunta a grupos más pequeños de personas impactadas por las mejoras de procesos. Estos cambios tienden a aprovechar herramientas como el análisis de grupos impactados, el plan de comunicaciones, una pequeña dosis de capacitación y habilitación de jefes inmediatos como coaches de cambio y una modesta cantidad de manejo de la resistencia.

En comparación, una implementación de un ERP de dos años requiere un enfoque mucho más robusto que incluye un análisis más profundo de los grupos impactados, mayor integración con las estructuras de gestión de proyectos y una serie de medidas dirigidas a alinear el patrocinio, comunicación, formación, así como la habilitación de gerentes y supervisores como coaches de cambio y manejo de la resistencia. Al final, es crucial adaptar su enfoque al entorno local, o puede sufrir las consecuencias de un enfoque genérico.

## A VECES LO MÁS GRANDE NO SABE MEJOR

Si alguna vez has cultivado zucchini o calabaza, son plantas bastante resistentes que producen un buen rendimiento. Pero hay un umbral claro cuando se trata de tamaño. Cuando las verduras crecen demasiado, pierden su sabor. El Zucchini pierde su mejor momento cuando crece a más de 90cm de largo ... confía en mí, lo he intentado.

Cualquiera que haya sido parte de una iniciativa de transformación de tres a cinco años puede relacionarse con el sabor agri dulce que se desarrolla con el tiempo, independientemente del progreso. A veces, dividir el cambio en tamaños manejables nos proporciona la mejor probabilidad de éxito.

He pasado más de 15 años ayudando a los clientes a impulsar la ejecución de estrategias, la mejora de procesos y la innovación. Algunas de las experiencias más gratificantes se dieron en proyectos que tenían una ambición más modesta. También a menudo generaron resultados de manera más rápida. No subestime una serie de cambios progresivos gestionados de una manera intencional y su habilidad para agregar mejoras significativas en el desempeño general del negocio.

## LO QUE SIGNIFICA

Al final, tanto cultivar un jardín urbano exitoso como entregar resultados de cambio organizacional comparten muchas similitudes. No hay una solución de la noche a la mañana pero cuanto más practiques, más predecibles se volverán los resultados.

Este artículo fue inspirado por un ejercicio rompehielos de una de mis primeras experiencias de formación en Gestión del Cambio. Después de presentarse, terminé esta oración: "Gestión del Cambio es como ..."

*¿Tú cómo terminarías la oración?*

[www.prosci.es](http://www.prosci.es)



MÉXICO

Insurgentes Sur 402-586, Col. Del Valle, Ciudad de México, México.

CHILE

Marchant Pereira 901-150, Providencia, Santiago de Chile.

ESPAÑA

Avenida de Brasil 6 ,1ra Planta, C.P. 28020, Madrid, España.



[contacto.latam@prosci.com](mailto:contacto.latam@prosci.com)