CAMBIAR EN SERIO

Faculta
EL CAMBIO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA

Prosci GLOBAL AFFILIATE NETWORK

ESCRITO POR ROBERTO M. KONIGS S.
roberto.konigs@facultagroup.com

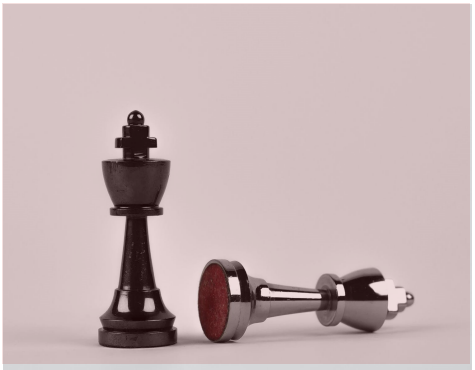
Los últimos 10 años de mi vida profesional los he dedicado a ayudar a individuos y empresas a manejar el cambio de una mejor manera, acompañándolos en ser más exitosos. He trabajado con miles de personas en muchos países, ya sea formándolos en temas de manejo de cambio o ayudándolos a implementar proyectos de cambio exitosos. También he tenido el privilegio de ser coach de cambio para muchos líderes ejecutivos que se encuentran en el centro de grandes transformaciones organizacionales.

Hay un cuestionamiento que les he hecho consistentemente a todos ellos a lo largo de estos años: Si alguien te preguntase, **¿Qué tan buena es tu empresa manejando cambios?, ¿Qué le dirías?** La respuesta es prácticamente unánime: Francamente, muy mala. De verdad, prácticamente todas las personas con las que he trabajado temas de cambio en los últimos años y a quienes les he hecho esta pregunta consideran que en sus empresas abundan las historias de cambios fallidos, cambios que se "Quedaron Cortos" en alcanzar lo que se esperaba de ellos. Millones y millones de euros desperdiciados como resultado de iniciativas de cambio que no cumplieron con el retorno de inversión que se esperaba de ellas.

> "En un mundo como el que estamos viviendo, donde el entorno económico retador, la competencia global, consumidores cada vez más informados, demandantes y la acelerada evolución tecnológica, generan una vorágine de cambios. Las empresas que quieran sobrevivir y sobresalir simplemente no pueden seguir acumulando historias de cambios fallidos. No pueden seguir desperdiciando recursos en reinventarse continuamente porque lo que hicieron antes no funcionó como se esperaba. Esperar algo diferente, pero seguir haciendo lo mismo es, en palabras de Einstein, la definición de locura. Ha llegado el momento de hacer algo diferente y manejar el cambio de manera estructurada e intencional y no como algo intuitivo e improvisado. **¡Basta de tomar el cambio a la ligera! ¡Ha llegado el momento de cambiar en serio!**"

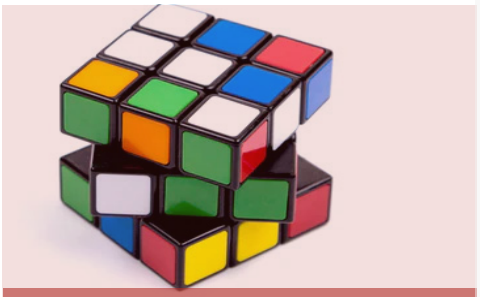
El Cambio es un proceso

El cambio no es un evento que sucede en las organizaciones de manera instantánea. El cambio es siempre un proceso que busca llevarnos de la manera en la que trabajamos y operamos hoy (Estado Actual), a una nueva manera de trabajar y operar (Estado Futuro). Este proceso requiere tiempo y de un esfuerzo intencional si queremos llegar exitosamente al Estado Futuro.



Cambio Exitoso

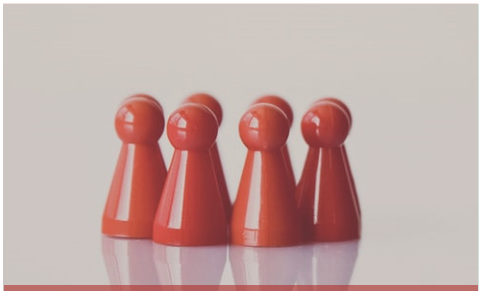
¿Qué significa llegar exitosamente al Estado Futuro? La razón por la que las empresas deciden emprender un proceso de cambio es simplemente porque en el Estado Futuro existen beneficios que no están presentes en el Estado Actual. Una mayor eficiencia operativa que se traduzca en menos gastos, un nuevo modelo de relacionamiento con clientes que se traduzca en clientes más leales y mayores ventas, una nueva herramienta que nos ayude a colaborar mejor a distancia y que impacte la productividad de los equipos y de la empresa, todos estos son ejemplos de beneficios que buscamos en un Estado Futuro y por los que decidimos "abandonar" el Estado Actual. Llegar exitosamente a ese Estado Futuro implica que la empresa alcance el 100% de los beneficios que busca y que además esos beneficios lleguen a tiempo y con una inversión en el proceso de cambio que no exceda el presupuesto asignado. Solo si estas tres condiciones se cumplen podremos cantar victoria. Un proceso de cambio que nos lleva a obtener el 30, 50 o 60 % de los beneficios buscados, que entrega beneficios muy tarde o con una inversión que excedió el presupuesto es claramente un proceso no exitoso. **Prosci**[1] nos muestra en su estudio de mejores prácticas en gestión del cambio que por lo general menos de un 30% de los procesos de cambio resultan exitosos.



El Cambio Exitoso requiere de una buena solución y una adecuada adopción

Para llegar exitosamente al Estado Futuro requerimos transitar simultáneamente sobre dos vías. Una vía consiste en el diseño, desarrollo y entrega de la "Solución" que sustentará el Estado Futuro, esto es, las nuevas formas de operar y trabajar (nuevos procesos, nueva cultura, nuevas herramientas tecnológicas, un nuevo modelo de customer centricity, etc.). Una adecuada solución que responda plenamente a nuestras expectativas, es una parte del éxito, pero solo una parte. Existe una segunda vía que es igual de importante para llegar exitosamente a nuestro destino. Esta vía a la que llamamos Adopción, consiste en ayudar a que los individuos que van a utilizar la nueva Solución, entiendan, acepten, adopten y usen dicha Solución. Una solución impecable con un limitado número de usuarios o usuarios que no cuentan con una buena solución son fórmulas de fracaso.

Salir de nuestra zona de confort, abandonar conductas y hábitos familiares y experimentar nuevas maneras de conducirnos son desafíos significativos para todo ser humano. Basta con observar todos los intentos por cambiar hábitos alimenticios, de sedentarismo, de consumo de alcohol y tabaco que se quedan en intentos fallidos.



El Cambio Organizacional requiere de cambios en cada uno de los empleados

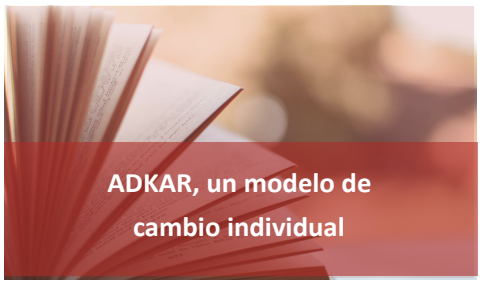
Un cambio organizacional exitoso requiere que cada uno de los empleados afectados por el cambio modifique su manera de trabajar. Solo cuando ellos empiezan a trabajar consistentemente de la nueva manera requerida, el cambio organizacional se materializa. El cambio organizacional exitoso requiere de cambios individuales exitosos. La unidad de cambio se vuelve el individuo.

El cambio individual es siempre retador. Es duro romper con lo que hasta hoy hemos venido haciendo y nos ha funcionado, abandonar la zona de familiar en la que hemos habitado, para aventurarnos a un futuro que en el mejor de los casos es poco claro e incierto.

Salir de nuestra zona de confort, abandonar conductas y hábitos familiares y experimentar nuevas maneras de conducirnos son desafíos significativos para todo ser humano. Basta con observar todos los intentos por cambiar hábitos alimenticios, de sedentarismo, de consumo de alcohol y tabaco que se quedan en intentos fallidos.

Faculta
EL CAMBIO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA

Prosci GLOBAL AFFILIATE NETWORK



Jeff Hiatt en su libro **ADKAR**[2] nos presenta un maravilloso modelo de cambio individual diseñado para que las personas entandamos de manera sencilla y práctica como cambiamos y podamos vivir cambios personales más exitosos. ADKAR nos presenta los cinco pasos secuenciales que todo cambio exitoso individual requiere: Awareness (Entiendo por qué el cambio es necesario...), Desire (Decido participar e involucrarme…), Knowledge (Sé cómo…), Ability (Soy capaz de…) y Reinforcement (Lo continuaré haciendo…). ADKAR es una herramienta con múltiples aplicaciones. Además de ser una guía de éxito para procesos personales de cambio es, entre otras cosas, un marco de referencia para que las organizaciones diseñen actividades que faciliten los cambios individuales de sus empleados.

Cambiar a nivel individual requiere valor. De alguna forma, cada cambio que vivimos en nuestras vidas se convierte en un pequeño (o gran) acto de heroísmo. Los empleados se tienen que sentir seguros y acompañados para atreverse a cambiar más fácilmente. Las empresas que entienden esto y construyen entornos adecuados para el cambio se vuelven empresas más exitosas y competitivas.

Estos entornos se construyen creando por un lado un entendimiento compartido de lo que es cambio y un lenguaje común para hablar de él. Por otro lado, necesitamos desarrollar en nuestros empleados las competencias requeridas, de acuerdo a su nivel y puesto, para que actúen como agentes de cambio efectivos. Todo mundo en la organización, desde los líderes ejecutivos, hasta los empleados de primera línea, tienen un papel específico que desempeñar durante los procesos de cambio. Entendimiento compartido, lenguaje común y competencias de manejo de cambio habilitadas se convierten en los ingredientes esenciales para la construcción de un entorno propicio para el cambio.

HA LLEGADO EL MOMENTO DE TOMAR EL CAMBIO EN SERIO.

¿Qué será de nuestras empresas y de la economía de nuestros países cuando las iniciativas de innovación y mejora que todos los días enfrentamos generen consistentemente el 100% de los beneficios que se espera de ellas?

¿Qué pasará cuando logremos que nuestros proyectos de transformación digital (nuevos ERP´s, CRM´s, plataformas de colaboración, inteligencia artificial, internet de las cosas, data management, etc…) sean consistentemente exitosos?

¿Qué pasará cuando más y más empresas decidan cada día invertir para hacer del cambio en una ventaja competitiva, integrando el manejo exitoso del cambio a sus culturas empresariales y desarrollando colaboradores que se desempeñen como eficaces agentes de cambio?

Transformar nuestra realidad, la de nuestras empresas y la de nuestros países es factible si decidimos, **cambiar en serio.**

Referencias:

[1] Prosci Inc., Best Practices in Change Management- 2018 Edition, Prosci Inc.

[2] Jeffrey M. Hiatt ADKAR A Model for Change in Business, Government and our Community, Prosci Learning Center Publications, 2006

www.facultagroup.com

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@facultagroup.com