

Cuando tengo oportunidad de charlar con los participantes de nuestros Programas de certificación en **Gestión del Cambio**, a menudo me preguntan cómo involucrar a los **Líderes Ejecutivos** de forma efectiva en las conversaciones sobre **Gestión del Cambio**. Este es un desafío común para los **profesionales del cambio**. Debido a que también tengo contacto frecuente con Líderes Ejecutivos y solemos hablar sobre **Gestión del Cambio**, mi comprensión de su perspectiva puede ofrecer ideas útiles.

ESCRITO POR RON STEWART

## GESTIÓN DEL CAMBIO A TRAVÉS DE LA MIRADA DE LÍDER EJECUTIVO

De forma regular participo en eventos de empresas, principalmente para audiencias que comprenden gerentes, directores, vicepresidentes y líderes senior. Solo en los últimos dos años, he dado conferencias a más de 1,500 líderes. Siempre comienzo mi presentación a los líderes preguntando: **"¿Cuántos de ustedes creen que entienden bien qué es la Gestión del Cambio?"**

Invariablemente, más del 50 por ciento de las manos se alzan. Sigo rápidamente esta pregunta con: **"Para aquellos que levantaron sus manos, miren a sus compañeros con las manos en alto y díganme si creen que su entendimiento de Gestión del Cambio será consistente con el de ellos"**. La mayoría de las manos bajan.

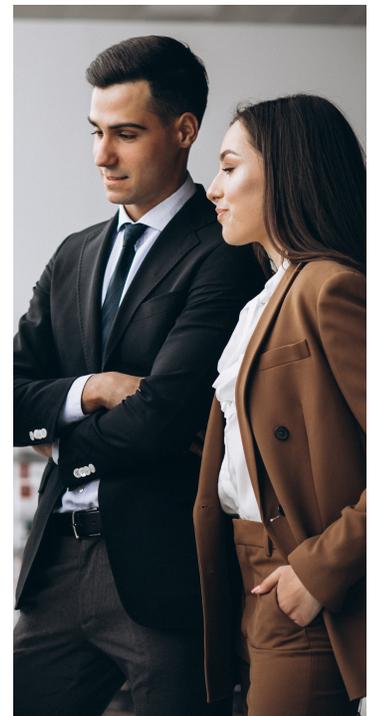
Esto es sorprendente y revelador. Aunque la Gestión del Cambio es parte del léxico corporativo, y los líderes lo saben y tienen alguna exposición a ella, no se sienten cómodos con la comprensión de ella. Esto me lleva a creer que las conversaciones de Gestión del Cambio entre los líderes al comienzo de un proyecto o una iniciativa generalmente no parten de una comprensión común de la Gestión del Cambio. Aunque estoy en el negocio de la Gestión del Cambio, reconozco que la definición de Gestión del Cambio puede ser "un poco confusa". Espero que los siguientes consejos contribuyan a aumentar la comprensión entre los líderes de tu organización para así, lograr hablar un idioma común sobre el cambio.

### 1. Habla el lenguaje de los ejecutivos.

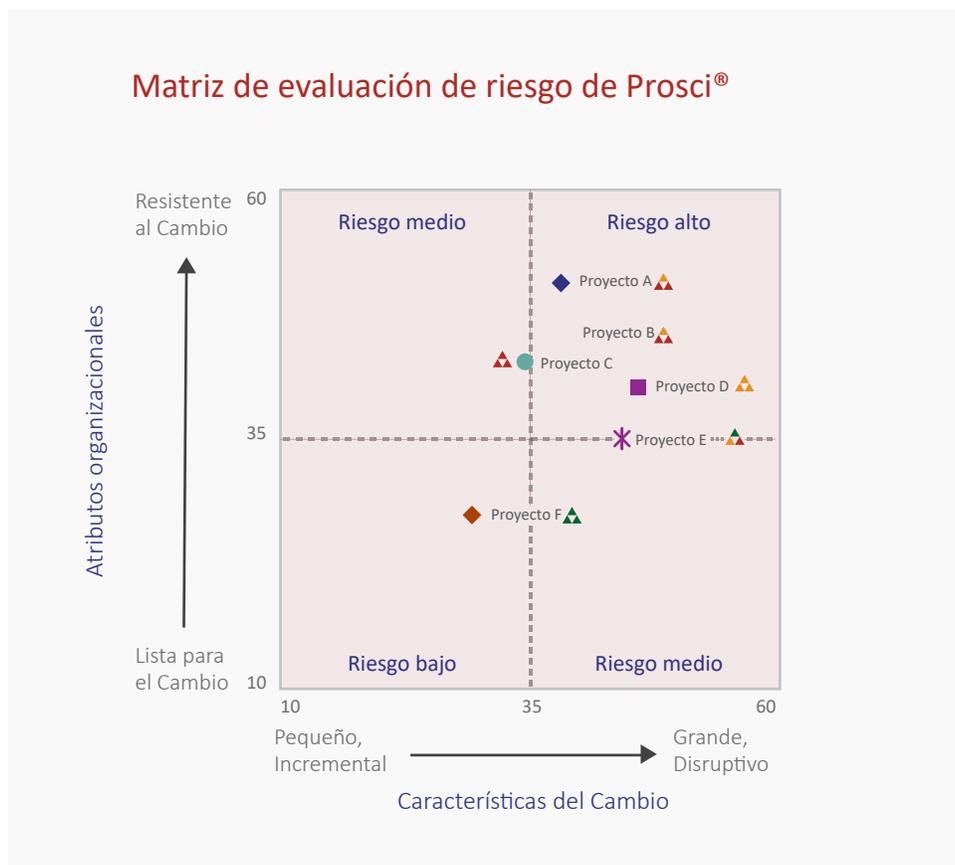
El modelo ADKAR de cambio individual nos presenta los 5 pasos que los individuos seguimos durante un cambio exitoso. ADKAR es un acrónimo que por sus silgas en inglés representa: A=Awarness (Consciencia), D=Desire (Deseo), K=Knowledge (Conocimiento), A=Ability (Habilidad o Aptitud) y R=Reinforcement (Refuerzo o Reforzamiento).

La Consciencia implica entender por qué el cambio es necesario. El Deseo representa la decisión personal de involucrarse y participar activamente en el cambio. Siguiendo este modelo, se debe crear consciencia y deseo para la Gestión del Cambio entre los Líderes Ejecutivos antes de proporcionarles conocimientos sobre los aspectos técnicos de lo que deben hacer.

El deseo de los ejecutivos se basa en el ya conocido WIIFM (qué hay para mí), excepto que el "para mí" en este caso, se convierte en "para la compañía" en este grupo de personas. Siempre es importante alinear el lenguaje que utilizamos con el lenguaje que le es natural a tu audiencia. Piensa en el lenguaje como moneda de cambio. ¿Qué idioma tiene valor en tu organización? Busca conversaciones con los Líderes Ejecutivos en el lenguaje que tenga valor para ellos.



Por ejemplo, si las discusiones sobre el riesgo son centrales en tu organización (evaluación de riesgos, gestión de riesgos, mitigación de riesgos o similares), posiciona la Gestión del Cambio dentro del flujo de gestión de riesgos. La realidad es que cuando utilizas algunas de las herramientas de la metodología de gestión del cambio de Prosci, como lo son el PCT (Project Change Triangle), una evaluación de riesgo o incluso una Evaluación de ADKAR, estás cuantificando el riesgo de que los usuarios impactados no adopten el cambio en curso. Cuantificar el riesgo te permite crear planes de Gestión del Cambio con la dimensión adecuada. Presentar la Gestión del Cambio en el contexto de la mitigación de riesgos te permite desarrollar una serie de estrategias para mitigar el riesgo de que los empleados impactados no adopten un cambio. Para los ejecutivos con un claro enfoque en riesgo, esto es hablarles en su propio idioma. Asocia las actividades de Gestión del Cambio con su definición de valor.



Probemos ahora otro enfoque. Quizás en tu organización todo tiene que ver con velocidad y los términos como innovación, agilidad y tiempo de comercialización gobiernan el día a día. En ese caso, puedes posicionar la Gestión del Cambio como la manera de acelerar el cambio o acelerar la generación de los beneficios. Lo bueno de esto, es que las mismas evaluaciones y actividades que realices para posicionar la Gestión del Cambio como mitigador de riesgos puedes utilizarlas para posicionar Gestión del Cambio como acelerador del cambio. Piensa en ello como una reutilización económica del mismo idioma.

Si preguntas a los ejecutivos si prefieren cosechar los beneficios del proyecto en 7 meses o en 3, sabemos la respuesta. Pero ¿qué pasa con los ejecutivos que creen que los beneficios del proyecto se conseguirán de forma automática y que los empleados, de la misma forma, se comprometerán, usarán y adoptarán las nuevas formas de trabajo sin resisitir? Las probabilidades de que eso suceda en realidad son muy bajas. Pero incluso si así sucediera, la investigación respalda el hecho de que la Gestión del Cambio ayuda a adoptar el cambio más rápido. Posicionar tus actividades de Gestión del Cambio como un facilitador clave para impulsar los beneficios acelerados resonará con los ejecutivos de tu organización.

## 2. Compara la Gestión del Cambio con la Gestión de Proyectos

Otro enfoque es comparar Gestión del Cambio con algo con lo que están más familiarizados. El ejemplo más común es la Gestión de Proyectos. Como disciplina organizacional, la Gestión de Proyectos es generalmente más madura que la Gestión del Cambio y los ejecutivos probablemente han interactuado más con sus metodologías, actividades y procedimientos.

Los ejecutivos tienden a comparar la Gestión del Cambio con la Gestión de Proyectos y esperan que actúe de manera similar dentro de la organización. Con la Gestión de Proyectos, los ejecutivos conocen su papel en el proyecto, que consiste en identificar lo que se desea, cuándo se desea, cuánto están dispuestos a invertir y en revisar los resultados a lo largo del proyecto. La medida central de Gestión de Proyectos es el cumplimiento del alcance, el tiempo y el presupuesto.

Los ejecutivos también ven a la Gestión de Proyectos como un ecosistema estrictamente controlado. Claro, los proyectos reciben input de los usuarios y de los dueños de proceso, pero el proyecto no depende de la operación diaria para lograr, oportunamente y sin exceder el presupuesto, los objetivos esperados. Dado que el equipo de Gestión del Proyecto se centra en estos tres elementos (Objetivos alcanzados, a tiempo y dentro de presupuesto), **¿Quién asegura la adopción y el uso de los cambios que se están generando a través del proyecto?** La respuesta por supuesto es, la **Gestión del Cambio**.

Nuevamente, asegúrate de mencionarlo en los términos que resuenen con ellos. Para lograrlo, coloca la Gestión del Cambio dentro del aspecto de gestión operativa del negocio de la siguiente manera:

Mientras el equipo del proyecto prepara la solución para la organización,  
**el equipo de cambio prepara a la organización para la solución.**

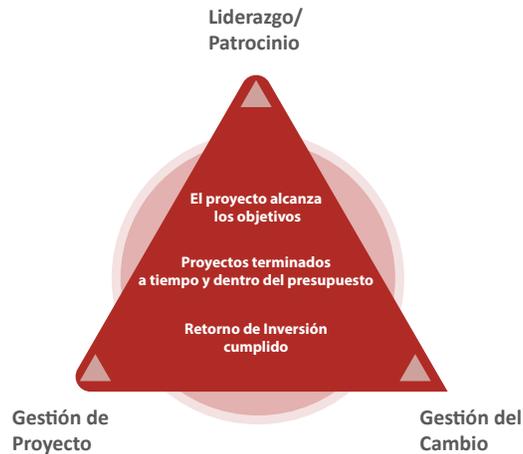
De hecho, aún en los casos en los que el equipo de Gestión del Proyecto elige desarrollar el trabajo de forma aislada o reservada de cara a la organización, el equipo de cambio opera para la transición de la organización. El ecosistema o ámbito de actuación de Gestión del Cambio cubre a los equipos operativos impactados por el cambio que implementa el equipo de Gestión de Proyecto. Aunque las actividades están conectadas, las actividades de Gestión del Cambio ocurren en todas partes y no sólo para el equipo del proyecto.

Es importante articular continuamente este mantra de Gestión del Cambio: el proyecto no es el cambio. Implementar un ERP o CRM o rediseñar la estructura organizacional es el proyecto, pero ese no es el cambio.



### 3. Involucra a tu patrocinador en actividades de cambio

Haz que tu Patrocinador participe en algunas de las actividades de evaluación, idealmente la Evaluación Prosci PCT y la Evaluación de Riesgo. Aunque cuantificar el riesgo a través del proceso de medir las características del cambio y los atributos de la organización es importante, el verdadero valor de estas evaluaciones está en las conversaciones que generan. Haz que tu patrocinador se involucre en ellas. Mirar el riesgo a través de la lente de Gestión del Cambio será revelador y creará una aceptación de las actividades de Gestión del Cambio que se definan a raíz de los resultados de las evaluaciones.



Modelo PCT™ de Prosci®

### EL VIAJE ADKAR DEL LÍDER EJECUTIVO

Cuando un Líder Ejecutivo decide promover una iniciativa clave de la organización, es gracias a su propia transición a través de los cinco pasos del modelo ADKAR. Sin darse cuenta en la mayoría de los casos, cuando un líder ejecutivo se involucra en la concepción del proyecto, la detección de necesidades, la definición de los resultados deseados y beneficios esperados, este involucramiento contribuye a enriquecer su Conciencia y Deseo. La recopilación de datos, el estudio de las opciones y el entendimiento de información clave le proporcionan el conocimiento necesario y la habilidad para definir y dimensionar el cambio. A mayor detalle y avance de la preparación, mayor reforzamiento de la necesidad del cambio hay en él. El día que el líder anuncie el cambio a la organización, sin duda, tras varios meses de planificación y estrategia, su decisión de cambiar será clara y contundente.

Ahora el Líder Ejecutivo necesita comprender que cada uno de sus colaboradores en la organización, que resulta impactado por el cambio, necesita pasar por este mismo viaje ADKAR para garantizar la adopción total y obtener los beneficios del proyecto.

Cuando los líderes ejecutivos viven el cambio en términos de su propio viaje ADKAR, les resulta fácil entender por qué el viaje ADKAR es importante para todos los afectados por el cambio.

[www.facultagroup.com](http://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](mailto:contacto@facultagroup.com)

