



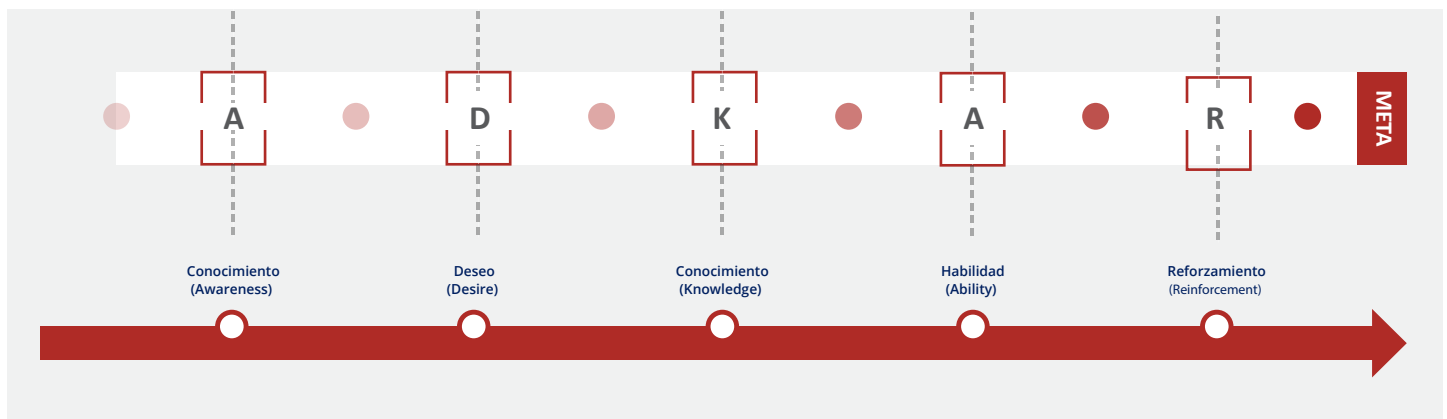
ESCRITO POR TIM CREASEY

El modelo ADKAR® de Prosci® es un marco para gestionar y comprender el cambio individual. El modelo consta de cinco pasos secuenciales básicos que deben darse para que el cambio sea exitoso: consciencia (awareness) de la necesidad de cambio, deseo (desire) de participar y comprometerse con el cambio, conocimiento (knowledge) de las aptitudes y competencias necesarias para cambiar con éxito, la habilidad (ability) para desarrollar las aptitudes necesarias y el reforzamiento (reinforcement) para sostener el cambio. Moverse de un paso del modelo al siguiente no sucede de forma automática y por ende no se puede garantizar. Las personas suelen encontrarse con barreras (puntos de barrera) que les dificultan su transición por los cinco pasos.

## Cómo abordar los puntos de barrera individuales en el Modelo ADKAR®

A continuación, se consideran los puntos de barrera para cada elemento ADKAR®. Cada perfil muestra hasta qué punto un individuo ha progresado en su transición por los pasos de ADKAR®, en una escala de uno a cinco. Uno representa la puntuación más baja para ese paso y cinco la más alta. Por lo general, las puntuaciones iguales o inferiores a 3 sugieren que el individuo necesita trabajo adicional en ese paso para dominarlo y poder avanzar al siguiente. El “punto de barrera para el cambio” se define como el primero de los 5 pasos del modelo ADKAR® que presenta una puntuación de 3 o menos. Por ejemplo, si calificaras a un empleado con las puntuaciones que se muestran en el Perfil 1, la consciencia (awareness) se definiría como el punto de barrera para el cambio.

El término “**punto de barrera**”, como se usa aquí, significa que primero se debe abordar este paso de ADKAR® antes de avanzar al siguiente. Por ejemplo, no sería pertinente enviar a un empleado a un curso de capacitación para abordar el conocimiento (knowledge) si el empleado presenta una puntuación muy baja (3 o menos) en consciencia (awareness) de la necesidad del cambio o en el deseo (desire) de participar e involucrarse en dicho cambio.



\*Transitar el cambio significa avanzar por cada paso del Modelo ADKAR®. Solo cuando cada uno de los individuos impactados por un cambio transitan exitosamente por su ADKAR® es que logramos materializar el cambio Organizacional.

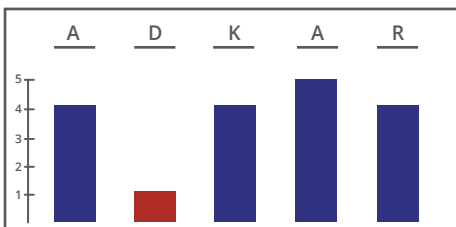
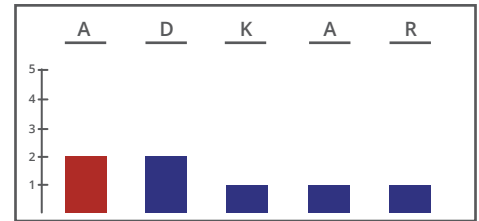
## PERFIL 1: PUNTO DE BARRERA EN LA CONSCIENCIA (AWARENESS)

En nuestros estudios de Mejores Prácticas en Gestión del Cambio ( Prosci®- Best Practices in Change Management), los participantes identifican constantemente la falta de consciencia (awareness) como la razón principal por la cual los empleados y gerentes se resisten a un cambio. Sin consciencia (awareness) de la necesidad de cambio, las personas carecen de información crucial y bloquean el progreso hacia el cambio.

Cuando en el caso de un individuo, su perfil ADKAR® muestra un punto de barrera en la consciencia (awareness) o en el deseo (desire), observaremos que poco o nada está sucediendo respecto al cambio a implementar. El cambio no está sucediendo con esta persona.

Si el punto de barrera es la consciencia (awareness) de la necesidad de un cambio, se puede ver a la persona simplemente ignorando el cambio por completo. Pueden pretender que no hay ningún cambio y simplemente continuar con su trabajo como de costumbre. Si se le confronta, la persona puede preguntarse por qué se necesita el cambio, o discutir y debatir las razones del cambio. No es raro que un empleado defienda el estado actual, en especial si ayudó a crear los procesos o las herramientas actualmente en uso.

Crear consciencia (awareness) es el primer paso para lograr un cambio exitoso. La consciencia (awareness) sienta las bases para ayudar a las personas a tomar decisiones personales sobre el cambio en cuestión. Este primer paso requiere comunicación efectiva por parte del patrocinador del cambio, así como por parte del supervisor inmediato del empleado. Los empleados necesitan conocer la naturaleza del cambio, por qué está ocurriendo el cambio y cómo se alinea con la dirección de la organización. Necesitan escuchar estos mensajes de personas en quienes confían. Algunos empleados pueden necesitar tiempo para digerir esta información e internalizar las razones de negocio para el cambio. Algunos empleados pueden necesitar escuchar el mensaje varias veces de diferentes personas.



## PERFIL 2: PUNTO DE BARRERA EN EL DESEO (DESIRE)

Al igual que con la falta de consciencia (awareness), la falta de deseo se identifica al notar que el cambio no se está llevando a cabo en un empleado. Cuando a una persona carece de deseo (desire) de cambiar, observarás que se desconecta del trabajo, ya sea parcial o completamente. Si el cambio tiene un gran impacto en las actividades diarias de la persona, se puede esperar que se distraiga o se ausente cada vez más, o que comience a buscar otras oportunidades laborales (aquí es donde comienza la rotación de empleados). Algunos empleados pueden resistirse abiertamente al cambio. Otros pueden encontrar formas pasivas de resistirse, como obtener el apoyo de otros empleados o difundir información errónea o rumores sobre el cambio. En el peor de los casos, un empleado puede intentar sabotear el cambio tomando de forma deliberada acciones que interrumpan o interfieran con el proceso de cambio. Si se les confronta, los empleados que muestran una puntuación baja en este paso del Modelo ADKAR® pueden experimentar miedo o incertidumbre sobre el estado futuro deseado o enojarse por ser “forzados” a cambiar. No es raro que un empleado así tenga una moral general y nivel de “Engagement” bajos.

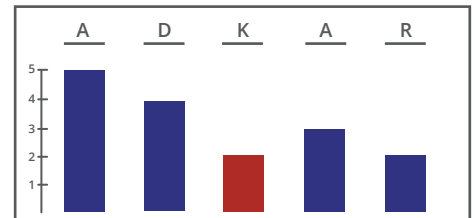


El deseo (desire) a menudo es el paso más retador en la transición por el modelo ADKAR® de una persona. Cualquier gerente o patrocinador que intente ayudar a otra persona a avanzar en este paso será desafiado porque los factores que causan la falta de deseo (desire) no siempre están bajo el control de alguien más. Por ejemplo, la falta de deseo (desire) puede estar relacionada con una situación personal fuera del trabajo. Por lo tanto, el primer paso para crear deseo (desire) no es actuar, sino escuchar. Un líder de cambio efectivo primero buscará comprender la causa raíz de la falta de deseo (desire) de un empleado y explorará todas las facetas del cambio que pueden estar impactando a este individuo. Debido a que el deseo (desire) de participar y comprometerse con el cambio es, en última instancia, una elección personal, el gerente debe estar dispuesto a abordar el “qué hay para mí” o WIIFM desde la perspectiva del empleado. Todos los pasos adicionales para crear deseo (desire) y abordar la resistencia asociada con la falta de deseo (desire) se pueden encontrar en el eToolkit de Practitioner de Prosci®– Certificación Internacional de Gestión del Cambio de Faculta-Prosci®



### PERFIL 3: PUNTO DE BARRERA EN EL CONOCIMIENTO (KNOWLEDGE)

El conocimiento (knowledge) es el tercer paso en el modelo ADKAR®. El conocimiento (knowledge) en este contexto significa comprender cómo cambiar, tener las aptitudes, recibir la capacitación sobre las nuevas herramientas o procesos y comprender los nuevos roles o responsabilidades requeridos para cambiar. La falta de consciencia (awareness) o deseo (desire) significan que el cambio no está ocurriendo en el empleado. Cuando alguien carece de conocimiento (knowledge) o habilidad (ability), la intención de cambiar está presente y lo que falta son conocimientos de cómo cambiar.



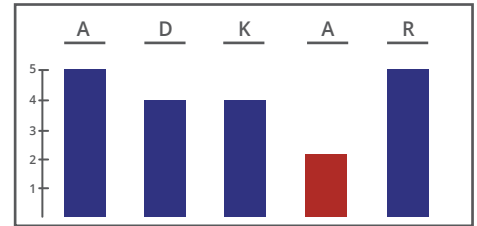
Estos empleados a menudo dicen que no saben qué hacer o que carecen de las habilidades necesarias. Hacen más preguntas y exigen más tiempo de sus gerentes y compañeros de trabajo. Por lo general, los empleados que carecen de conocimiento (knowledge) sobre cómo cambiar pero que lo intentan de todos modos, están preocupados por errores y reprocesos. Se frustran y desaniman. Pueden desarrollar poca confianza y incrementar su miedo a cometer más errores.

Si el punto de barrera en el conocimiento (knowledge) no se resuelve, el costo de llevar a cabo el cambio aumenta. Se utilizan recursos adicionales y los empleados pueden sentirse de tal forma frustrados que deciden rendirse. Las formas de abordar el punto de barrera del conocimiento (knowledge) incluyen capacitación sobre el proceso de cambio en sí (que permite a los empleados reconocer lo que está sucediendo y tomar el control de su propia situación), capacitación sobre las nuevas herramientas y procesos y capacitación directa de los supervisores o gerentes inmediatos de los empleados.



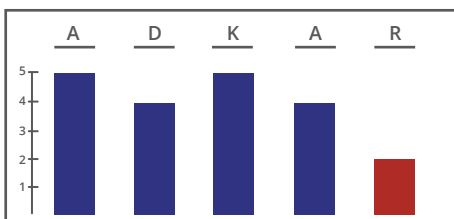
## PERFIL 4: PUNTO DE BARRERA EN LA HABILIDAD (ABILITY)

¿Alcanzar el conocimiento (knowledge) sobre un cambio conduce automáticamente a tener la capacidad de cambiar? No. El paso habilidad (ability) se cubre cuando “andar en el camino” se convierte en realidad y las nuevas conductas necesarias para que el cambio se manifieste en el lugar de trabajo se empiezan a exhibir. Es posible que un individuo tenga la consciencia (awareness), el deseo (desire) y el conocimiento (knowledge) para cambiar, pero aún así, el cambio no se manifieste. Es como esperar que una persona que toma clases teóricas de golf o natación, pero no ha pisado un campo de golf o una alberca puede ser un golfista o nadador competente. Se requiere de práctica para construir la habilidad (ability) y exhibir las conductas que nos hacen competente. Hasta que la mayoría de los empleados cubran con éxito el paso de habilidad (ability), el cambio no comenzará a producir los resultados deseados.



Al igual que con el conocimiento (knowledge), la primera observación que puede hacerse cuando un empleado carece de habilidad (ability) es que el empleado busque ayuda constante de su gerente o compañeros de trabajo. Algunos de estos empleados pueden sentirse decepcionados por su propio desempeño, y pueden enojarse por los errores que cometen. Si no los apoyamos, estos empleados pueden intentar encontrar soluciones prácticas para ellos, que no se alinean con el cambio. No es raro que un empleado que comenzó con fuertes niveles de consciencia (awareness), deseo (desire) y conocimiento (knowledge), pero que carece de habilidad (ability), vuelva a manifestar una falta de deseo (desire) al creer que no tendrá éxito con el nuevo cambio.

Para abordar la falta de habilidad (ability), los gerentes deben asegurarse de que sus empleados reciban la cantidad total de capacitación que necesitan para dominar las nuevas aptitudes y procesos. Igualmente importante resulta que los empleados tengan tiempo para practicar hasta que se vuelvan competentes en el cambio. Los expertos en la materia y los mentores son excelentes fuentes para ayudar a los empleados en este paso del modelo ADKAR. Algunas organizaciones incluso implementan una mesa de ayuda para darles a los empleados acceso a un experto con quien puedan hablar de forma inmediata cuando necesiten ayuda.



## PERFIL 5: PUNTO DE BARRERA EN EL REFORZAMIENTO (REINFORCEMENT)

Aunque la habilidad (ability) es el paso en el que los empleados demuestran el cambio y lo hacen real, el reforzamiento (reinforcement) es el paso esencial final en el Modelo ADKAR® para el cambio individual. Cuando los empleados carecen de reconocimiento, recompensa y reforzamiento (reinforcement) para el cambio, suelen manifestar una disminución en su entusiasmo y nivel de energía en torno al cambio. En algunos casos, los empleados simplemente volverán a las viejas formas de hacer el trabajo. Cuando una persona no se siente reconocida, puede creer que a nadie le importa o que no le prestan atención. Es posible que se sienta no recompensado por todo el arduo trabajo que ha realizado para lograr el cambio. Es poco probable que un empleado que se siente poco apreciado tenga un desempeño sobresaliente.

Debido a que el cambio es un proceso que ocurre a lo largo del tiempo, es posible que necesitemos invertir la misma cantidad de tiempo reforzando el cambio como lo hicimos para crear consciencia (awareness) de la necesidad de cambio. Las tácticas para reforzar el cambio incluyen involucrar al patrocinador principal y a los supervisores directos de los empleados para brindar reconocimiento y reforzamiento (reinforcement) a los empleados, y celebrar los éxitos tanto en público como en privado. Los sistemas de compensación y medición de desempeño también deben alinearse con el cambio.



## Elementos ADKAR® integrados

Las relaciones entre los cinco pasos del modelo ADKAR® son importantes porque los cinco bloques de construcción son secuenciales. Un punto de barrera en la consciencia (awareness) puede afectar el deseo (desire), y adquirir conocimiento (knowledge) es un componente clave para alcanzar la habilidad (ability). Un nivel bajo de cualquier paso afecta a los pasos subsecuentes. Es a través de esfuerzos de Gestión del Cambio específicos que contribuimos a que las personas transiten exitosamente por los cinco pasos secuenciales del modelo ADKAR®.

## SIGUIENTES PASOS

### Obtén la Certificación en Change Management

Conoce nuestro Programa de Certificación en Gestión del Cambio de Prosci®. Al participar en él, adquirirás las herramientas necesarias para manejar ADKAR® y llevar a cabo una sobresaliente Gestión del Cambio.

### Lleva Change Management a su organización

Llámanos. Te ayudaremos a evaluar el estado actual de madurez de Gestión del Cambio en tu empresa, revisar la estrategia de desarrollo de la capacidad organizacional de Change Management y crear un plan para impulsarla.

[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)

