



ESCRITO POR RON STEWART

CAMBIO DESDE LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL

Para que la Gestión del Cambio Organizacional sea efectiva es necesario un modelo de cambio individual. Este enfoque favorece considerablemente la realización de los resultados que las organizaciones buscan a través de los cambios y fundamental porque:

1. El cambio organizacional exitoso solo resulta cuando las personas tienen éxito en el cambio a nivel individual.

¿Qué tan valioso es un nuevo proceso que nadie adopta? ¿Qué valor tiene una nueva herramienta basada en la web que nadie usa? ¿Qué valor tiene un ERP si nadie lo está utilizando correctamente? La respuesta a estas preguntas es la esencia de por qué el cambio organizacional solo es exitoso cuando cada individuo impactado realiza su propia transición exitosa.

De hecho, un cambio mal gestionado puede tener graves efectos adversos. Considera una historia sobre un hombre que trabaja en un almacén. El sistema le decía que no podía enviar el producto, a pesar del hecho de que estaba ubicado frente a él en el estante. Se estaba privando a un cliente de un producto porque alguien más no había utilizado correctamente el nuevo sistema ERP. Cualquier iniciativa organizacional que impacte la forma en que las personas hacen su trabajo será exitosa en la medida en que cada empleado logre su cambio personal.

2. Aunque todos somos diferentes, los seres humanos respondemos al cambio de manera predecible.

A primera vista, podríamos decir: "oh no, todos somos únicos". Y tiene razón. Sin embargo, la forma en que nosotros como seres humanos respondemos al cambio es muy similar. Por ejemplo, la naturaleza humana básica es tener curiosidad acerca de por qué está ocurriendo un cambio y qué generó la necesidad de ese cambio. Un modelo de cambio individual proporciona los bloques de construcción clave para un cambio individual exitoso, lo que conduce a un cambio organizacional exitoso.

3. Dados los dos principios anteriores, podemos conectar el modelo de cambio individual para lograr las metas y objetivos de la organización.

Lo que podemos considerar como "problemas secundarios" son en realidad el núcleo del cumplimiento de los objetivos del proyecto y de las iniciativas estratégicas. Es por eso que un modelo de cambio individual efectivo, como el modelo ADKAR[®] de Prosci, describe cómo se ve un cambio exitoso desde la perspectiva del individuo

Riesgos de ignorar la perspectiva individual

Existe una serie de riesgos involucrados al intentar aplicar Gestión del Cambio sin primero tener una comprensión sólida de cómo las personas pasan a través del cambio. Esta es quizás una de las mayores deficiencias de los enfoques de Gestión del Cambio "basados en recetas". No podemos pensar en Gestión del Cambio como simplemente marcar una casilla y avanzar. Debido al principio 1 de este artículo, debemos centrarnos en qué tan bien se mueve cada individuo a través de su propia transición personal para que la Gestión del Cambio tenga éxito.

Los dos riesgos principales de intentar aplicar Gestión del Cambio sin un modelo de cambio individual incluyen:



Desarrollar actividades sin centrarnos en las personas que experimentan cambios.

El modelo de cambio individual define el resultado que estamos tratando de lograr cuando implementamos el cambio. Sin esta perspectiva individual, los equipos de proyecto corren un riesgo significativo de completar actividades sin lograr los resultados previstos. Ante una resistencia relevante, un equipo podría decir, "pero enviamos 43 comunicaciones" o "todos pasaron por el programa de capacitación". Esto equivale a realizar actividades de Gestión del Cambio sin centrarse en lo que las actividades estaban tratando de lograr.



Falta de referencia para evaluar si se ha tenido éxito.

Debido a que el modelo de cambio individual describe los resultados deseados, también establece un marco para saber si hemos tenido éxito. Sin el modelo de cambio individual, es imposible saber si las actividades de Gestión del Cambio están logrando los resultados deseados.

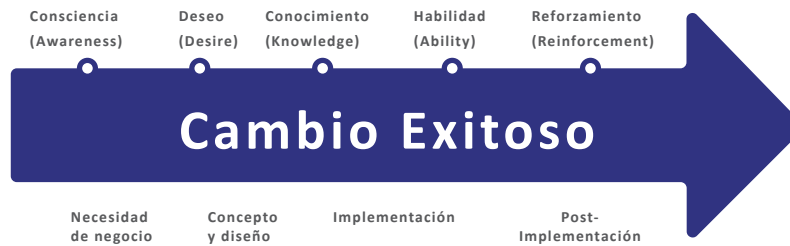
Aplicaciones del modelo de cambio individual

El modelo ADKAR® de Prosci® ha demostrado ser tan efectivo que lo incluimos en nuestro Programa de Certificación en Gestión del Cambio, el Programa de Gestión del Cambios para Gerentes y el Programa para Patrocinadores (Sponsors) de Gestión del Cambio. Nuestros clientes tienen mucho éxito cuando consiguen que cada uno de estos diferentes grupos piense en el cambio en términos del modelo ADKAR®. Hablando de forma práctica, existen varias aplicaciones principales del modelo de cambio individual:

Se centra en las actividades de Gestión del Cambio Organizacional

Los modelos de cambio individual proporcionan el enfoque para las numerosas actividades de Gestión del Cambios que completamos. Por ejemplo, generalmente se acepta que la comunicación sea de importancia crítica para tener éxito en el cambio. ¿Pero qué debemos comunicar? En ausencia de un modelo de Gestión del Cambio individual, los equipos de proyecto recurren a contarles a los demás lo que han estado haciendo, describiendo la solución en detalle. El modelo ADKAR reorienta el enfoque desde la comunicación hasta la creación de conciencia (awareness), o desde la capacitación hasta la creación de conocimiento (knowledge).

Este cambio de perspectiva aparentemente sutil es lo que diferencia la Gestión del Cambio mediocre de la Gestión del Cambio excepcional. Es lo que permite a los equipos de proyecto y cambio lograr resultados verdaderos.



Proporciona instrucciones para medir la efectividad y las acciones correctivas.

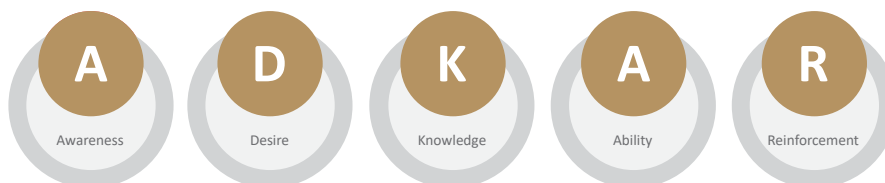
¿Cómo sabemos si nuestras actividades de Gestión del Cambio están funcionando? Para los equipos de Gestión del Cambio, un modelo de cambio individual como el Modelo ADKAR® les permite recopilar datos de diferentes grupos en toda la organización para 1) comprender cuán efectivas han sido sus actividades de Gestión del Cambio organizacional y 2) tomar medidas correctivas.

Por ejemplo, si el equipo identifica una baja consciencia (awareness) de la necesidad de un cambio, se pueden ajustar los planes de comunicación y los planes de patrocinio para corregir esta situación. Si, por otro lado, el conocimiento (knowledge) y la capacidad son bajos, pueden ajustar los planes de capacitación. Sin centrarse en los resultados descritos en un modelo de cambio individual, no siempre está claro qué acciones tomar. El modelo de cambio individual proporciona una forma de evaluar dónde están los individuos en el proceso de cambio y cómo ayudarlos a transitar.



Brinda a los gerentes y supervisores una herramienta real para usar cuando se capacita a los empleados

Un modelo de cambio individual proporciona a los gerentes y supervisores una herramienta para gestionar el cambio a nivel individual, lo cual es la esencia de capacitar a un empleado a través del cambio. Si queremos que nuestros gerentes tengan conversaciones efectivas con los empleados sobre un cambio, debemos equiparlos con las herramientas que necesitan. Enseñarles sobre el modelo ADKAR y cómo usarlo con sus empleados, los prepara para cumplir su rol de lograr un cambio exitoso.



Sirve como una herramienta efectiva para proyectos de cambio y para el día a día

No todos los cambios en las organizaciones tienen lugar en el contexto de un proyecto. Todos los días, los empleados, supervisores, gerentes y líderes ejecutivos enfrentan cambios. Un modelo de cambio individual les proporciona una herramienta que se puede utilizar para gestionar estos cambios que no son originados en proyectos.



CONECTA LA PERSPECTIVA DE CAMBIO INDIVIDUAL A TU PROYECTO

La perspectiva de cambio individual es crítica para cualquier iniciativa de cambio, y un modelo de cambio individual es esencial para mover exitosamente a las personas a través del cambio. Al reflexionar sobre este artículo, recordar los principios clave, los riesgos y las aplicaciones anteriores te ayudará a gestionar los impactos significativos que tendrá el núcleo de cualquier iniciativa de cambio: los individuos.

Obtén la Certificación de Prosci® en Gestión del Cambio

Únete a los más de 80,000 profesionales certificados de Prosci® que están equipados con todas las herramientas que se necesitan para aplicar Gestión del Cambio en un proyecto y obtén la Certificación en Gestión del Cambio más reconocida y buscada a nivel mundial.

Lleva **Gestión del Cambio** a tu 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 Gestión del Cambio y crear un plan para impulsarla.

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 | contacto.iberia@prosci.com

