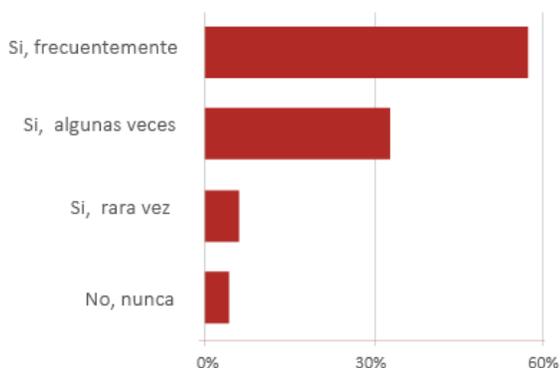




Cambio y Gestión de Cambio. En la superficie, estos términos parecen ser intercambiables. Sin embargo, hay una diferencia importante y significativa entre Cambio y Gestión de Cambio. Cuando no hay una delimitación clara, el resultado es confusión y falta de claridad sobre lo que se requiere para impulsar una iniciativa. Cuanto mejor podamos definir y abordar por separado Cambio y Gestión de Cambio, estaremos en mejor posición como profesionales de Change Management de poder contar con un alcance más claro, y un sentido compartido de propósito y dirección.

Si bien el Cambio trata de movilizar a un Estado Futuro, Gestión de Cambio se enfoca en apoyar a los individuos impactados por el cambio a que logren con éxito sus transiciones, desde su propio Estado Actual hasta su Estado Futuro.

En tu experiencia, ¿Te parecen confusos los conceptos de "cambio" y "Gestión de Cambio"?



¿EXISTE CONFUSIÓN?

Durante nuestro webinar titulado "Posicionando efectivamente Gestión de Cambio", se presentó el término Cambio vs Gestión de Cambio y los asistentes participaron en una encuesta acerca de la confusión que han experimentado. El siguiente gráfico muestra la respuesta de los asistentes acerca de la confusión de estos conceptos. Solo el 10% de los participantes indicó nunca o rara vez haber experimentado esta confusión, mientras que el 57% experimentó esta confusión frecuentemente.

CAMBIO ES

En su nivel más básico, el Cambio es un movimiento que nos aleja del Estado Actual (cómo son las cosas hoy), a través de un Estado de Transición, hacia un Estado Futuro (cómo se harán las cosas). El Cambio ocurre a nuestro alrededor: en el hogar, en nuestra comunidad y en el trabajo. Los Cambios pueden ser motivados internamente o externamente. Los Cambios pueden ser anticipados o inesperados. Pero en todos los casos, la naturaleza fundamental del Cambio es un movimiento desde el Estado Actual, a través de un Estado de Transición, a un Estado Futuro. La noción de estos tres estados de Cambio prevalece en la literatura de Gestión de Cambio y en otras disciplinas de mejora.



Por lo general, tomamos una perspectiva organizacional cuando hablamos de Cambio. Por ejemplo, nosotros:

- ◆ Migramos a procesos documentados y gestionados de procesos ad hoc.
- ◆ Cambiamos a un sistema integrado de numerosos sistemas legados.
- ◆ Fusionamos dos organizaciones.
- ◆ Introducimos un nuevo producto al mercado.
- ◆ Introducimos nuevos equipos en los procesos de fabricación.
- ◆ Migramos a especialistas de call center desde un modelo de roles generalistas.

Cada uno de estos ejemplos tiene un Estado Actual claro y un Estado Futuro claro. Se lleva a cabo un proyecto o iniciativa en la organización para dar estructura al esfuerzo del diseño del Estado Futuro y desarrollar una solución para el Estado de Transición.

Sin embargo, cada Cambio organizacional en última instancia tiene impactos individuales -de 10, 100 o 1,000 empleados que tienen que hacer su trabajo de manera diferente cuando adoptan la solución. Este es el rol de Gestión de Cambio.

GESTIÓN DE CAMBIO ES...

Gestión de Cambio es necesario porque el Cambio Organizacional – movilizar de un Estado Organizacional Actual a un Estado Organizacional Futuro - afecta en última instancia la forma en que las personas hacen su trabajo (probablemente muchas personas).

- ◆ Los nuevos procesos documentados y gestionados son ejecutados por alguien.
- ◆ Alguien accederá a la nueva base de datos integrada.
- ◆ Los empleados de la organización recién fusionada deben trabajar de manera diferente.
- ◆ El nuevo producto tendrá un impacto en cómo alguien hace su trabajo.

Si bien el Cambio trata de movilizar a un Estado Futuro, Gestión de Cambio consiste en apoyar a los individuos impactados por el cambio a lograr el éxito por sus propias transiciones, desde su propio Estado Actual hasta su propio Estado Futuro que ha sido creado por el proyecto o iniciativa.

Algunos empleados aceptarán rápidamente el Cambio, otros presentarán resistencia. Algunos estarán contentos con el Cambio y otros se molestarán por él. Algunos empleados cambiarán rápidamente, otros tardarán un tiempo, y puede haber un grupo que no acepte el Cambio. Change Management proporciona el proceso, las herramientas y los principios para apoyar las transiciones individuales desde un Estado Organizacional Futuro.

La conexión, entonces, entre "Cambio" y "Gestión de Cambio" se puede caracterizar de la siguiente manera:

Los Cambios en nuestra organización crean nuevos Estados Futuros de cómo operamos. Para llegar a esos Estados Futuros, los empleados tienen que hacer su trabajo de manera diferente. El logro del Estado Organizacional Futuro depende del éxito de que los empleados alcancen sus propios Estados Futuros. Gestión de Cambio es el enfoque estructurado e intencional para habilitar a los empleados para que adopten los Cambios requeridos por los proyectos e iniciativas.

Lo importante es que los resultados de un proyecto o iniciativa sean definidos considerando la adopción de los empleados, por lo que Gestión de Cambio es una herramienta esencial para la entrega de resultados.



LO QUE PUEDE HACER

A continuación, hay varios consejos para los profesionales de Gestión de Cambio que pueden estar experimentando confusión sobre Cambio y Gestión de Cambio. registró dudas, resistencia o indiferencia por parte del patrocinador.

1) **Identifica la confusión: ¿Está experimentando esta confusión con alguien a quien está apoyando?** En su trabajo, ¿ha visto confusión o falta de claridad sobre Cambio y Gestión del cambio? Si es así, ¿En quién está observando la confusión?

- ◆ Líderes y equipos de proyecto.
- ◆ Diseñadores y desarrolladores de la solución.
- ◆ Ejecutivos y líderes senior.
- ◆ Otros Change Management Practitioners.
- ◆ Otros

www.facultagroup.com



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

CHILE
Marchant Pereira 150, Oficina 901, Providencia, Santiago de Chile.

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



contacto@facultagroup.com

2) **Use los Estados de Cambio:** Introduzca y posicione Gestión de Cambio describiendo los Estados de Cambio tanto a nivel organizacional como a nivel individual. Comience la conversación sobre el Estado Actual, el Estado de Transición y el Estado Futuro. Y luego continúe la conversación para enfocarse en Estados Actuales, Estados de Transición y Estados Futuros individuales.

Ejercicio: Haga que su audiencia (equipo de proyecto, líder senior, etc.) defina el Estado Futuro del Cambio organizacional en el lado izquierdo del papel. Luego pídale que definan cinco Estados Futuros individuales específicos que el Cambio causará y que lo plasmen en el lado derecho del papel.

3) **Introduzca la noción haciendo una simple pregunta: ¿Quién tendrá que hacer su trabajo de manera diferente como resultado de este proyecto o iniciativa?** Este es el comienzo del proceso de segmentación de los grupos impactados para que pueda abordarlos específicamente desde una perspectiva de Change Management.

Al preguntar y ayudar a responder la pregunta, está estableciendo una relación de trabajo con el equipo del proyecto que proporciona un comienzo sólido para su trabajo de Gestión de Cambio.

Ejercicio: Prosci® utiliza un marco para conectar a las personas con los resultados del negocio a través de una actividad de cuatro columnas (Ejercicio de 4p's). Haga que su audiencia cree cuatro columnas en una hoja de papel. La primera columna es "Proyecto": pídale que escriban el nombre del proyecto. La segunda columna es "Propósito": pídale que escriban las razones del Cambio. La tercera columna es "Particularidades": haga que detallen los Cambios específicos en los procesos, sistemas, estructuras de la organización, etc. resultantes del proyecto. La columna final es "Personas ": haga que creen una lista de los individuos y grupos que harán su trabajo de manera diferente después del proyecto.