

Medir la transformación¹

Por Mike Barron y Michelle Biro

MIKE BARRON es Director de Recursos Humanos para la corporación Whirlpool y ha liderado entrenamiento y administración del cambio desde 1998. Ha trabajado sobre bases globales en muchas funciones y vivido en Asia. Terminó sus estudios de Master en Desarrollo Organizacional en la Universidad Estatal de Bowling Green en el año 2004. Puede ser consultado en michael_i_barron@whirlpool.com

MICHELLE BIRO, trabaja en la corporación Whirlpool ubicada en Benton Harbor. Sus intereses incluyen el cambio organizacional y las capacidades individuales y organizacionales. Michelle obtuvo su grado de Master en Psicología en la Universidad de Florida Occidental. Puede ser consultada en michelle_i_biro@whirlpool.com

Transformación

“Necesitamos transformar” se ha convertido en una declaración común en las organizaciones en estos días. Con las actuales condiciones económicas y la creciente competencia global, los líderes comprenden que para sobrevivir y aumentar los valores compartidos se necesita un cambio en la organización. Generalmente cuando esta declaración se hace se llaman consultores, se leen libros, se desarrollan estrategias, se echan a andar iniciativas y el ciclo continúa. No obstante, hay dos preguntas clave que de común no se hacen:

- 1- ¿Qué estamos transformando?
- 2- ¿Cómo vamos a saber cuándo hemos logrado la transformación?

Los profesionales del Desarrollo Organizacional (DO) enfrentan el reto de medir el cambio para hacer posible la interacción y verificar que el cambio deseado ocurrió. Como nuestra organización comenzó un proceso de transformación sistémica a gran escala, nos vimos enfrentados a este reto. Este artículo aborda los pasos que hemos dado y los aprendizajes que hemos tenido mientras medíamos exitosamente una transformación a gran escala, al mismo tiempo que influíamos en el cambio en sí mismo.

¹ Traducido del Inglés. Fuente original: OD Practitioner VOL. 37 | NO. 1 | 2005

Fig. 1 - Modelo básico de manejo del cambio



Definir con claridad el Estado Futuro

Como sabemos, el protocolo básico para manejo del cambio consiste en tres pasos. El primer paso en cualquier iniciativa de cambio es entender y definir el estado actual. El segundo es definir el estado futuro que se desea. El estado de transición, que implica hacer el mapa de los pasos para alcanzar el estado futuro, es el tercero. Las nuevas estrategias se centran en la definición de una visión estratégica compartida o el estado al que se aspira. Hemos encontrado que para entender cuándo se ha logrado un cambio, es esencial que el Estado Futuro sea definido en términos que sean accionables, observables y medibles.

Las respuestas a este tipo de preguntas deben ser parte del Estado Futuro:

- ¿Cómo lucirá la organización?
- ¿Qué estarán haciendo los trabajadores?
- ¿Cómo se hará el trabajo en la organización?
- ¿Cómo se comportarán los trabajadores?
- ¿Qué resultados de negocios ustedes esperan?
- ¿Qué nuevas destrezas serán utilizadas?
- ¿Qué procesos estarán implicados?

Sin las respuestas a estas preguntas dadas por los líderes y la alta dirección, la transformación no puede ser en verdad medida. Cuando ellos digan que el estado futuro es “tener trabajadores comprometidos con la estrategia” hay que hacer que expliquen qué quieren decir con eso. ¿Qué hacen los trabajadores comprometidos? ¿Cómo impactará la estrategia el tener trabajadores comprometidos? Manténgase haciendo estas preguntas hasta que la dirección las tenga clara en sus mentes y las pueda articular en términos que toda la organización pueda entender. Cuando el estado futuro está claro, entonces podemos ser capaces de crear herramientas precisas y de medir el progreso hacia el estado deseado.

Vincular su Estado Futuro a un modelo

Los modelos de manejo del cambio sugieren que el proceso de cambio individual puede describirse cronológicamente. Conner (1982, 1992) y Harrington, Conner y Horney (2000)

señalan un modelo de comprometimiento con el cambio en el que su manejo efectivo crea niveles crecientes de compromiso del trabajador a lo largo del tiempo. Cada persona atraviesa el cambio o se va comprometiendo con él a su propio ritmo. Este modelo describe ocho fases esenciales para desarrollar el compromiso del trabajador: 1) Contacto, 2) Conciencia del cambio, 3) Comprensión del cambio, 4) Percepción positiva, 5) Instalación, 6) Adopción, 7) Institucionalización, 8) Internalización. Estas fases son situadas en una curva en el tiempo comenzando con el contacto, cuando la persona por primera vez oye acerca de un cambio y terminando con la internalización, cuando la persona ha hecho suyo el cambio.

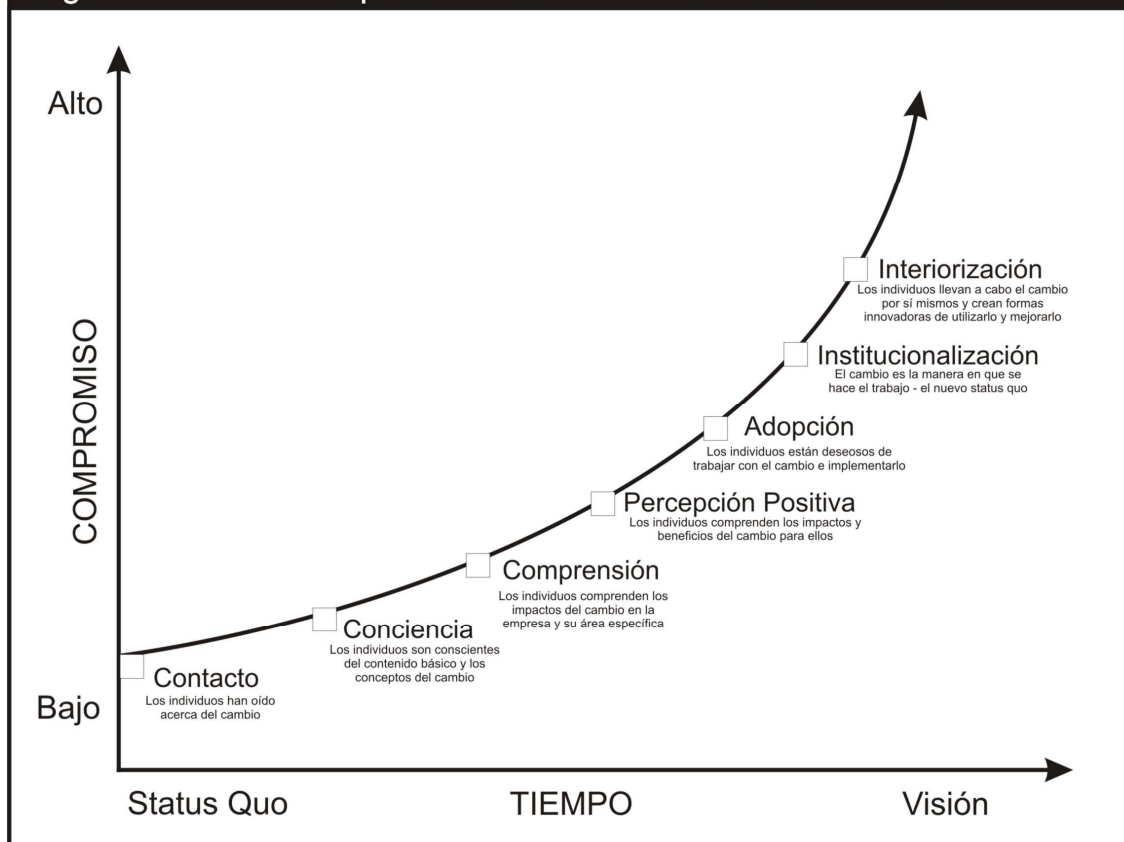
Para desarrollar el modelo de cambio de la organización hemos adaptado la curva de compromiso individual del empleado para crear una curva de cambio organizacional. La transición para alcanzar el estado futuro es lograda en fases a lo largo del tiempo.

Como el estado futuro está definido en términos medibles, cada fase en la curva puede ser definida de la misma forma ¿Qué estará haciendo la organización? ¿Qué habilidades estarán utilizando los trabajadores? ¿Qué estará logrando la organización? ¿Cómo se comportarán los trabajadores cuando estemos atravesando cada una de las fases? Puesto que la curva está construida sobre la premisa de que alcanzaremos fases en el tiempo, vincular metas a la curva nos permite incluir los cuadrantes tiempo contra esfuerzo de cambio. Pueden crearse objetivos para ser alcanzados en cada etapa de la curva en un momento determinado, aunque los individuos avanzan en la curva de compromiso a su propio ritmo.

Como una transformación es sistémica por naturaleza, uno debe tener en cuenta los diferentes aspectos en el esfuerzo de cambio. Muchas veces hay múltiples esfuerzos de cambio que están ocurriendo como parte de la transformación. Por ejemplo, el cambio de nuestra organización incluye desarrollar muchas competencias para alcanzar nuestro estado futuro. Desarrollar cada una de ellas es un esfuerzo de cambio en sí mismo, que necesita pasar por un proceso de administración del cambio similar.

Para que el cambio sea exitoso, la alta dirección necesita adiestrarse en los procesos de administración del cambio y la curva de compromiso (fig. 2) Debe darse tiempo para que comprendan cómo ellos y otros atraviesan el cambio. Los directivos necesitan estar completamente involucrados para dar el paso de comenzar a medir su progreso al estado futuro. Después de todo, la alta dirección va a ser la máxima responsable de la transformación y va a necesitar entender como se hará la medición de sus responsabilidades.

Fig. 2 - Curva de compromiso con la transformación con definiciones



Evaluar la organización

Hay muchas herramientas que pueden ser usadas por un profesional de DO para la evaluación. Encuestas, grupos focales y entrevistas individuales son todas buenas vías de obtención de datos. Se deben seleccionar las herramientas según el tipo de cambio que se ha definido antes y el tipo de información que se necesita. Múltiples vías pueden ser útiles y corroborarse unas a otras para dar argumento a las conclusiones generales en relación a la transformación.

Hemos usado muchas herramientas para asistir el proceso de cambio de nuestra organización a través de los años. La medición de nuestra transformación comenzó con una “encuesta de preparación para el cambio” de 38 preguntas. Medimos ocho aspectos para comprender la preparación de la organización para un cambio a gran escala, incluía los aspectos dolor, atracción y costo de hacer el cambio, así como confianza y visión compartida de los líderes. En el segundo año de la evaluación, convertimos nuestra encuesta en una que combinara aspectos sobre preparación y evaluación o medición del proceso de transformación ya iniciado. En los años siguientes hemos ido modificando la encuesta más hacia el marco de nuestra transformación, pero mantenemos la preparación para el cambio como uno de nuestros 4 índices de medición.

La “encuesta de transformación” es nuestra principal herramienta de evaluación construida sobre la base de las definiciones de las fases de nuestra curva. Estas definiciones han sido a su vez

construidas sobre la base de 4 índices principales que estructuran esta encuesta. El progreso en cada índice recoge el progreso total hacia nuestra transformación. Los cuatro índices incluyen:

- Visión – los trabajadores comprenden la visión de la organización y cómo ellos serán incluidos cuando sea alcanzada.
- Metas de transformación – los objetivos anuales que plantean nuestras prioridades para el crecimiento renovado y el desarrollo de competencias para el crecimiento del talento, lo que incluye que los trabajadores vean la aplicación de estas metas en su área.
- Preparación para el cambio – preparación organizacional y aceptación del cambio (alineamiento alrededor de la meta, visión compartida, confianza, compromiso con la organización y necesidad del cambio)
- Implicación – porcentaje de la organización que ha sido entrenado y que aplica activamente sus nuevas destrezas en los proyectos vinculados a las metas de la transformación y a las competencias organizacionales.

Las preguntas que hacemos en nuestra encuesta se construyen alrededor de elementos de la transformación, pero siempre ligados a uno de estos cuatro índices. Usamos una escala Likert de 5 puntos 1) fuertemente en contra, 5) fuertemente de acuerdo. Además de las preguntas también vamos a atender otras fuentes de información: comentarios sobre la encuesta, estudios organizacionales y sobre todo los resultados de la organización para sustentar o refutar los hallazgos de nuestra indagación por encuesta. La corroboración y la combinación de varias formas de evaluación es ideal cuando se vinculan a los objetivos de cada etapa de la transformación.

Una herramienta esencial de evaluación es el logro de los objetivos anuales y los resultados de trabajo. Las etapas de la transformación pueden vincularse a la consecución de ciertos resultados o bien que los resultados sean la base para otra forma de evolución. Vincular la evaluación del estado futuro a los resultados del trabajo va a hacer que los directivos presten verdadera atención al proceso. Pensemos de nuevo en la forma en que quedó definido el estado futuro. Los resultados más sustentados provienen de diferentes fuentes. ¿Pueden ellos ser corroborados en más de un área también?

La planeación de cualquier evaluación es un asunto clave para el éxito. Debemos tener en cuenta la audiencia o muestra clave, las locaciones, la frecuencia de tiempo, entrega y análisis, así como un sin número de otros asuntos. Un aspecto que a menudo se olvida o se le presta muy poca atención en la determinación de la frecuencia de tiempo es el hecho de que otras cosas están siempre ocurriendo al mismo tiempo. Hagamos siempre la pregunta: ¿hay algún otro asunto que atender en el mismo momento que pueda tener un efecto en nuestra tasa de respuesta? (por ejemplo, agosto es un mes terrible para evaluar a las personas en Europa porque casi todos están de vacaciones). ¿Hay alguna otra encuesta que se esté aplicando y pueda reducir las opciones de respuesta a la nuestra? Una tasa aceptable de respuesta que tenga significación estadística es muy importante. La Dirección necesita entender esta importancia y estimular que la organización responda. Comunicar cómo será mantenida la confidencialidad mejora la tasa de respuesta y la calidad de las respuestas que recibimos.

Análisis de los datos

La obtención de datos, tales como los resultados de una encuesta, los resultados de trabajo, el análisis de contenido de los comentarios sobre la encuesta y los altos niveles de profesionalidad convierten a la práctica del análisis en un arte más que una ciencia. Especialmente cuando estamos tratando de determinar dónde se sitúa la organización en la curva en un momento específico. El éxito de este análisis siempre necesita volver a atrás pues se basa en cuan bien sean definidas las definiciones de la curva.

La forma más efectiva de vincular los resultados de la encuesta a las etapas de la curva es establecer objetivos que estén ligados a los índices de la encuesta y las etapas de la curva. Nosotros desarrollamos objetivos con los líderes en base a un “porcentaje de favorabilidad” que los empleados desarrollan en sus selecciones en la encuesta. Esto representa el porcentaje de empleados que seleccionan 4) de acuerdo y 5) fuertemente de acuerdo como respuestas a las preguntas. Cada pregunta es factorizada dentro de la puntuación de sus índices. Cada índice tiene una puntuación por objetivos para cada una de las etapas en la curva de compromiso. Por ejemplo, para el índice Visión, los directivos están de acuerdo que para que la organización alcance la fase de percepción positiva, el 60 por ciento de la organización debe dar respuestas favorables sobre su comprensión de la visión de la transformación. Además, para alcanzar la percepción positiva en el Implicación, el 70 por ciento de los empleados necesitan estar aplicando un proceso o conocimiento específico.

Basados en los resultados de la encuesta elaboramos conclusiones para cada índice acerca de la transformación. También se realiza un análisis de contenido de los comentarios obtenidos sobre la encuesta de transformación. Los comentarios se codifican en tópicos más abarcadores y también son organizados de acuerdo a los diferentes índices. Entonces son utilizados como evidencia para corroborar los resultados cuantitativos y dar conclusiones de cada índice.

La forma más efectiva de vincular los resultados de la encuesta a las etapas de la curva es establecer objetivos que estén ligados a los índices de la encuesta y las etapas de la curva. Nosotros desarrollamos objetivos con los líderes en base a un “porcentaje de favorabilidad” que los empleados desarrollan en sus selecciones en la encuesta. Esto representa el porcentaje de empleados que seleccionan 4) de acuerdo y 5) fuertemente de acuerdo como respuestas a las preguntas. Cada pregunta es factorizada dentro de la puntuación de sus índices. Cada índice tiene una puntuación por objetivos para cada una de las etapas en la curva de compromiso. Por ejemplo, para el índice Visión, los directivos están de acuerdo que para que la organización alcance la fase de percepción positiva, el 60 por ciento de la organización debe dar respuestas favorables sobre su comprensión de la visión de la transformación. Además, para alcanzar la percepción positiva en el Implicación, el 70 por ciento de los empleados necesitan estar aplicando un proceso o conocimiento específico.

Basados en los resultados de la encuesta elaboramos conclusiones para cada índice acerca de la transformación. También se realiza un análisis de contenido de los comentarios obtenidos sobre la encuesta de transformación. Los comentarios se codifican en tópicos más abarcadores y

también son organizados de acuerdo a los diferentes índices. Entonces son utilizados como evidencia para corroborar los resultados cuantitativos y dar conclusiones de cada índice.

Figura 3. Matriz de objetivos y resultados

Índices de transformación	Percepción positiva	Adopción	Institucionalización
Visión			
Comprensión	60	75 ✓	90
Metas de transformación			
Nueva generación	60	75 ✓	90
Excelencia operativa	60 ✓	75	90
Innovación	60 ✓	75	90
Lealtad de los clientes	60	75	90 ✓
Implicación			
Entrenamiento	40 ✓	60	80
Aplicación	40	60 ✓	80
Desarrollo personal	50 ✓	70	90
Preparación para el Cambio			
Visión compartida ✓	70	80	90
Confianza	70 ✓	80	90
Alineación	70	80 ✓	90

Interpretar los datos en términos de la transformación

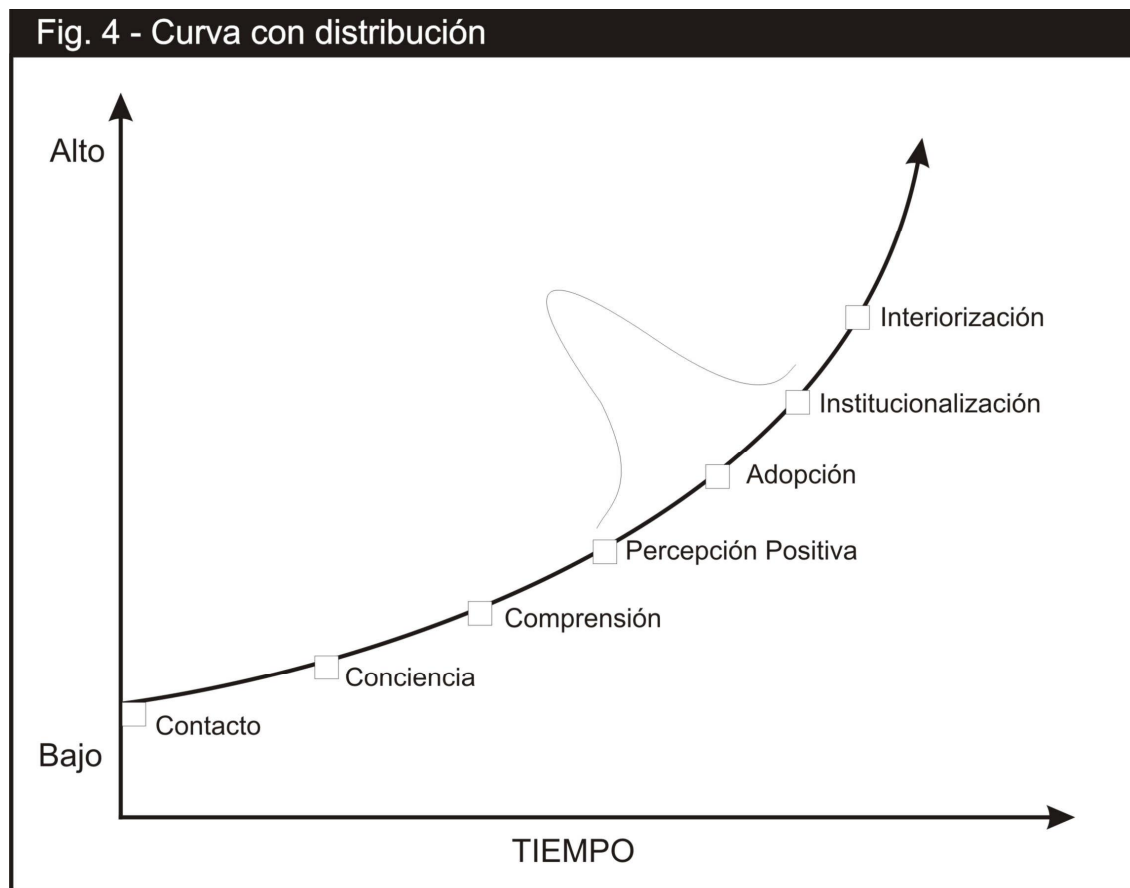
Para vincular los datos a la curva de compromiso, usamos las puntuaciones de los objetivos para cada índice ligado a las etapas de la curva. Creamos una clara visualización de los resultados para la alta dirección por medio de ubicar checkmarks.

El patrón de las marcas presentado en la escala nos da una buena indicación de cuándo estamos en presencia de asuntos clave. Representar los resultados en la curva de compromiso

se vuelve entonces una tarea fácil. Como hemos dicho, esto no es una ciencia exacta. No vamos a ver los resultados y decir “estamos exactamente en este punto”. Usamos una curva de campana como indicador y decimos “el punto central de la distribución se estima que esté en un punto en relación con una etapa”.

Cualquier evaluación organizacional va, evidentemente, a tener los resultados distribuidos, con algunas personas en el lado alto, otras en el lado bajo y la mayoría en el medio. Puesto que usamos ejemplos amplios la curva de campana refleja nuestras presunciones de lo que es “normal”.

Como un paso más profundo, en este punto volvemos a revisar nuestra definición para las etapas cercanas a nuestro punto central estimado y hacemos un chequeo contra la realidad. La prueba más real viene a darse en la discusión de los resultados con los directivos, pero si ellos están involucrados en la definición de las etapas y en la determinación de objetivos entonces estarán más preparados para aceptar los hallazgos.



Comunicación

La comunicación con los empleados es esencial para que la organización logre la transformación y que avance en la curva. Cuando reportamos los resultados cada año, no solo cerramos el lazo comunicativo con la retroalimentación sobre el progreso hacia el logro del estado futuro, sino que los resultados también se utilizan como una herramienta educativa para hacer comprender la direccionalidad de la transformación y ganar alineación en torno al cambio.

Una de las razones por las que nuestro enfoque ha sido exitoso es porque nosotros hemos usado un modelo común y numérico para impulsar el progreso de la organización en el tiempo. No solo nuestro modelo ha permanecido consistente sino que también lo ha permanecido nuestra visión, metas organizacionales, dirección estratégica y la forma en que hacemos nuestra planeación anual.

El uso de la curva de compromiso ha influenciado la cultura de nuestra organización, no es raro escuchar empleados diciendo “todavía necesitamos subir más en la curva”, o “no estamos avanzando en la curva lo suficientemente rápido”.

La clave para cualquier medición es obtener el acuerdo de que la forma que estamos utilizando realmente reflejará el estado de cosas en ese punto en el tiempo. Definiciones claras y medibles del estado futuro en relación al esquema de tiempo del que realmente disponemos, ayudarán a lograr ese acuerdo. La evaluación usando las herramientas adecuadas y vincular los resultados con las definiciones, va a ser de gran ayuda para determinar cuan lejos vamos a necesitar ir. Medir la transformación no da un número absoluto como cuando pesamos con una balanza. Es una medición que proporciona un punto en la curva ligado a los acuerdos en relación con las definiciones del estado futuro y medir el progreso a lo largo del tiempo.

Aprendizajes esenciales

Después de aplicar esta metodología durante años y a diferentes tipos de esfuerzos de cambio, hemos obtenido los siguientes aprendizajes esenciales:

- Eduque a los líderes en el manejo y administración del cambio para que puedan entender claramente que está tratando de hacer. Nuestros líderes han comenzado a apreciar la metodología y a utilizar modelos de cambio en cualquier debate sobre el cambio en la organización, pero no fue así como comenzamos en el primer día.
- Los líderes deben participar en la definición del estado futuro y la determinación de objetivos. Al final de la jornada no podemos esperar que ellos den criterios sobre los resultados puesto que no son autores de los objetivos y definiciones de las etapas.
- Utilice los resultados del trabajo para definir y medir el estado futuro. Los resultados del trabajo deben servir también como una prueba de acidez para la encuesta. Si los resultados de la encuesta lucen bien, pero los resultados del trabajo son malos, en realidad no está midiendo bien la transformación.
- Una efectiva planeación de las acciones y asignación de funciones es crucial para el progreso por muchas razones, pero por sobre todo para que la organización vea que hay algo detrás de la indagación. Si les pedimos que sean abiertos, honestos y amables y después ignoramos la información que obtuvimos entonces podemos olvidarnos de que respondan así la próxima vez.
- Comunicar lo que hallamos. Dar retroalimentación a la gente de forma rápida y no filtrar resultados. Las personas ya saben la verdad y ponerle una cara bonita a los malos resultados va a hacer que muy rápidamente perdamos su confianza.
- Finalmente, la continuidad es clave. Seleccione su metodología, úsela regularmente y modifíquela en la medida que avance, pero no la vuele en pedazos y empiece una nueva

cada año. Las personas necesitan verla, usarla y aprender a valorarla a lo largo del tiempo.

REFERENCIAS

Conner, D. R. y Patterson, R. (1982) Building commitment to change. *Training & Development Journal*, 4, 18-30.

Conner, D. R (1992) *Managing at the speed of change; How resilient managers succeed and prosper where others fail*. NY Villard Books

Harrington, H. J., Conner, D.R., & Horney, N. L. (2000) *Project change management: applying change management to improvement projects*. McGraw-Hill: New York.

Traducción: Alba Hernández

Revisión: Laura Benítez

Grupo Cambio Humano y Desarrollo Organizacional

Centro de Investigaciones Psicológicas y Sociológicas

Los contenidos de los textos son responsabilidad de los(as) autores(as).