

Otorga Aval / Endorsement previa auditoría académica Florida Institute of Management

- Florida Institute of Management avala y otorga su "endorsement" a escuelas de negocios y programas de capacitación ejecutiva, reconociendo su excelente labor en la mejora de la economía y generación de empleo.
- Los títulos y diplomas que otorgan las escuelas de negocios y programas de capacitación se avalan con la firma de directivos de FIM, se notarizan por un notario de Florida y se adjunta la apostilla de La Haya, proporcionando así validez legal internacional.
- Se gestionan invitaciones para las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, para participar en eventos en EE.UU., especialmente en Florida, para ampliar redes de networking y atraer nuevos estudiantes y profesores a nivel global. Eventos tales como Congresos, ferias expos, y otros similares.
- Asesoramos a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, a gestionar su inscripción en asociaciones de negocios y educativas de EE.UU.
- Organizamos para a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, ceremonias de graduación en Florida y viajes técnicos de estudio a empresas líderes #1 en el mundo, como World Trade Center, NASA, DISNEY, Federal Reserve Bank, entre otros.
- Incluimos a a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, en nuestro newsletter con artículos de Harvard Business Review.
- Ofrecemos la inauguración y cierre de programas de manera presencial u online.
- Gestionamos eventos en el World Trade Center de Miami y facilitamos conexiones con la comunidad de negocios de Florida.
- Nominamos y gestionamos la participación en premios internacionales a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados,
- Asesoramos a las escuelas de negocios y programas de capacitación avalados, en la apertura de su empresas en EE.UU., si así lo desean.

Cómo ejecutar realmente el cambio en una empresa

por Tom Hunsaker

Marzo 01, 2024



bieshutterb/Getty Images

Resumen. El autor analizó los equipos de proyectos de 257 empresas para identificar por qué solo el 60% del valor planificado se obtiene normalmente en las iniciativas de cambio, centrándose en cuatro factores clave: una comunicación inicial eficaz («Superar la... [más](#)

Aviso: Traducido con el uso de inteligencia artificial; puede contener errores. Participe en esta encuesta para hacernos llegar sus comentarios y obtenga información en las preguntas frecuentes.

Read in English

Tan importante como es tomar grandes decisiones de cambio, igual de importante es tener en cuenta lo que ocurre una vez que se toma la decisión de actuar. Está bien documentado que, de media, solo el 60% si se alcanza el valor planificado. ¿A qué se puede atribuir el 40% «perdido»?

Al analizar los equipos de proyectos encargados de las iniciativas de cambio en 257 empresas de todo el mundo, tras controlar la viabilidad de las decisiones y la capacidad de talento, descubrí que cuatro factores ayudan a explicar la brecha entre las intenciones expresadas en un plan de acción y el valor creado a partir de su implementación efectiva. Piense en ellos como: triunfar en la nota, dominar los medios, amplificar con mecanismos y medir para rendir cuentas.

ACE the Memo

La comunicación inicial marca la pauta de la percepción del cambio. Un mensaje claro y convincente influye en la ejecución de tres maneras. En primer lugar, proporciona un entendimiento compartido sobre las expectativas y una visión específica del camino para cumplir esas expectativas. El fundador de Amazon, Jeff Bezos, necesitó memorandos narrativos «con oraciones, verbos y sustantivos reales» al esbozar las actualizaciones importantes, porque así es como el cerebro procesa la información. Los memorandos eficaces reducen la ambigüedad y ayudan a los grupos a desarrollar un objetivo compartido. Son especialmente eficaces cuando exponen lo que tiene que suceder en un futuro próximo. Una buena forma de hacerlo es utilizar tres subtítulos en la nota: Ahora, siguiente y luego.

En segundo lugar, un buen mensaje de presentación inspira confianza en que la dirección tiene una razón sólida detrás. Hay tres tipos de acciones de implementación: mejorar la ruta actual, reimaginar las actividades para lograr la ruta actual o cambiar a una ruta diferente. La descripción de lo que se necesita debe ir acompañada de una explicación clara de cómo se tomó la decisión y por qué es necesaria. En lugar de apoyarse en el privilegio de la autoridad, una comunicación eficaz para el cambio abarca la carga de la prueba y comparte una historia convincente basada en los mejores datos disponibles.

Por último, es más difícil hacer algo diferente que no hacer nada, por lo que esbozar los incentivos motiva a convertir las palabras en acciones. La gente reserva su mejor esfuerzo para lo que considera importante («esto tiene que hacerse») y significativo («Quiero ser yo quien lo haga»). Cuando los incentivos se comunican con claridad, se confía en ellos y se relacionan con prácticas que se consideran que valen la pena, influyen positivamente en el esfuerzo.

El enfoque ACE es útil para tener en cuenta el calibre de una nota a la hora de lanzar un plan de implementación del cambio:

1. Procesable: ¿El mensaje establece expectativas razonables y describe el camino a seguir en *ahora, próximo, y entonces* ¿condiciones?
2. Creíble: ¿El mensaje explica los motivos de la decisión?
3. Emocional: ¿El mensaje describe los incentivos pertinentes?

Domine los medios

A pesar de sus puntos de vista firmes sobre su deseo de impulsar el cambio, la mayoría de los equipos de proyecto analizados tenían una confianza moderada o baja en que podían acceder a

los recursos adecuados para el trabajo o tenían la libertad de hacerlo. Su opinión más común era: «A menudo no tenemos el tiempo, las herramientas o la autonomía adecuados para hacer bien el proyecto».

Emergente neurociencia demuestra que las personas que creen que tienen las habilidades adecuadas para un trabajo determinado y la libertad a la hora de aplicar esas habilidades resuelven mejor los problemas y se enfrentan a los desafíos a lo largo del camino. Si bien cada vez es más común pedir a la gente que haga más con menos, preguntarle qué es lo que realmente se necesita para lograr el objetivo tiene más probabilidades de obtener los resultados deseados. La multinacional británica Marks & Spenser hace una virtud de esta práctica tanto al principio de un proyecto como mediante los registros periódicos. Google, Mastercard y Nvidia han adaptado sus enfoques para solicitar la aportación de recursos del equipo encargado de implementar un proyecto de cambio. Lo común entre estas firmas es que las rentabilidades y los índices de compromiso de los empleados son consistentemente más altos que sus pares.

Amplificar con mecanismos

Los mecanismos positivos intervienen cuando el objetivo es mejorar, pero la disciplina por sí sola no basta. Llámelos amplificadores: agudizan los esfuerzos de implementación al aumentar la transparencia, mejorar la precisión y difundir la potencia.

La «garantía de satisfacción del 100% sin riesgos» de Costco política es un ejemplo de amplificador. Su objetivo de ejecución es ser el minorista líder en experiencia de cliente. Para apoyar este objetivo, tienen una de las políticas de devoluciones más liberales del sector. Este mecanismo difunde la energía al cliente para que la utilice en cualquier momento. Costco se dedica a las rebajas y no a las devoluciones, por lo que no se necesitan muchas

devoluciones para que una tienda se tome en serio la idea de desempacar la causa principal de la insatisfacción de los clientes: vincular directamente la intención del objetivo y las acciones de la empresa.

Las garantías de devolución del dinero son solo un tipo de amplificador. La empresa latinoamericana Familia (adquirida en su mayoría por la sueca Essity en 2021) se fijó el objetivo de ganar el premio de su región al mejor servicio de atención al cliente. Esto les obligó a replantearse la forma de recopilar y compartir de forma rápida y transparente la información sobre los éxitos y los fracasos del servicio, enfrentándose a hechos difíciles a lo largo del camino. Desde entonces, han ganado el premio varias veces en los últimos 15 años.

Más cerca de la vida diaria, las aplicaciones que rastrean y hacen sonar las alarmas relacionadas con los hábitos de vida, los grupos que se forman para perseguir objetivos de pérdida de peso y las tecnologías de presupuestación que notifican a los usuarios cuando están cerca de su límite de gastos son otros ejemplos de mecanismos amplificadores. Ayudan a sus adoptantes a alinear sus comportamientos con el resultado deseado.

Si bien el tipo de mecanismo utilizado para mejorar la ejecución variará según la situación, todos se beneficiarán si se tienen en cuenta tres preguntas: ¿Aumenta o reduce la transparencia? ¿Genera más o menos precisión? Y, ¿concentra o difunde la energía?

De la medida a la cuenta

El adagio «usted es lo que mide» es útil pero insuficiente. Es más útil darse cuenta de que una medición eficaz no solo refleja los acontecimientos del pasado, sino que también puede influir en la consecución del objetivo deseado. Para ello, las estrategias de

medición deben tener en cuenta las necesidades de cada fase de implementación en lugar de centrarse en los resultados sin tener en cuenta sus influencias.

En el plazo inmediato de un esfuerzo de implementación, es crucial obtener información sobre la dirección. Estos conocimientos son necesarios antes de poder esperar razonablemente los resultados, por lo que la medición debe centrarse en la calidad de las acciones de entrada. Por ejemplo, si el objetivo de cambio de un equipo de ventas es aumentar un 20% el crecimiento interanual de los ingresos, lo primero que hay que medir es la calidad con la que se llevan a cabo las acciones que se espera que mejoren las ventas. Como corregir el rumbo de un avión justo después de salir del aeropuerto y no en pleno vuelo, estas medidas de primer orden permiten una adaptación casi instantánea.

A continuación, la producción indica la eficacia de las acciones de entrada. Siguiendo con el ejemplo del equipo de ventas, en lugar de hacer hincapié en las actividades basadas en la cantidad, como las reuniones reservadas, las reuniones celebradas o las llamadas realizadas, lo que puede tentar al equipo de ventas a nublar sus proyectos con actividades dudosas o a aplazar la responsabilidad, estas medidas se centran en los productos relevantes, como: comprados, reactivados, remitidos o no interesados. El poder de las medidas de segundo orden es que indican el avance de las metas, proporcionan información sobre el retorno de la acción y racionalizan la recompensa del progreso para reforzar la motivación.

Luego, la medición de los resultados captura la suma del resultado del esfuerzo de implementación en relación con el objetivo. El pedido de acción, producción y resultado tiene al menos dos ventajas, además de las ya indicadas. Cuando la medición se centra en el contexto y se produce tanto al final del proyecto como a lo largo del camino, se entiende más rápido la

relación entre la calidad de la acción de los insumos y la producción de productos, gracias a la mejora de la transparencia y a los datos más útiles. En el proceso, estas medidas pueden dar forma mejor a las prácticas que influirán positivamente en el resultado, una base de adaptación hábil. El cambio, el valor obtenido y el tiempo para alcanzar ese valor se benefician de este enfoque.

...

Cuando un grupo de fundadores le preguntó cómo gestionar el riesgo de que otros le robaran sus ideas, uno recordó que el fallecido Steve Jobs respondió: «Es un enfoque muy equivocado. No puede robar la ejecución». Entre la idea de actuar y maximizar el potencial de la idea hay varios puntos de inflexión. Cambiar estos puntos de inflexión a su favor es la tarea de una ejecución eficaz. Y mejorar cuatro prácticas de ejecución puede marcar la diferencia.

TH

Tom Hunsaker is clinical professor of strategic leadership and former associate dean of innovation at ASU's Thunderbird School of Global Management and advisor to senior leaders ranging from the Fortune 500 to rapid-growth private enterprises.

Recommended For You

Internal Buy-In Will Make or Break Your Growth Strategy



PODCAST

How to Lead Great Conversations with Your Team



What Boards of Public Companies Can Learn from Private Equity



The Paradox of Growing as a Values-Driven Company

