



La utilización del CRQ es siempre positiva porque identifica la situación de los elementos críticos para un proceso de cambio al inicio del mismo de una manera tangible, con lo que se tiene tiempo de sobra para actuar sobre ellos •

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

Preparados, listos...

Uno de los principales momentos en un proceso de transformación es el inicio. Puede sonar a perogrullada, pero creo que se olvida con el fragor de la batalla y la emoción del momento, y después ya es tarde. Basado en las experiencias en diversos procesos de transformación en los que hemos acompañado y estamos acompañando, me voy a centrar en el impulso inicial del proyecto desde el punto de vista de la gestión de la parte humana.

En cualquier tipo de empresa, se ha definido un proyecto para poner en marcha algo nuevo que, de alguna forma y resumiéndolo mucho, tiene un parte operativa y organizativa, otra de negocio, y otra tecnológica. También existe un equipo "core", un equipo base para la gestión del mismo. Las características que podríamos destacar de él es que sus componentes están dedicados total o mayoritariamente al mismo, que no son muchos, que tienen perfiles funcionales diversos en función de las áreas que se ven afectadas y que son los que más conocimiento relacionado con este proyecto manejan.

Lo primero que planteamos en el acompañamiento es sacar una foto. A lo largo del tiempo, hemos visto que reflejar instantáneas es muy útil, si estas son cuantitativas. He repetido muchas veces lo de cambiar las charlas de café por algo tangible, en ocasiones instantáneamente tangible. Pasar del "creo que bien", "me parece que poco" o "sentimos que sí", a números. Esto puede sonar a poco glamuroso o incluso nada empático cuando estamos hablando de personas y de sus sentimientos y percepciones. La realidad que hemos observado es que

abre los ojos y permite generar unas conversaciones que llevan a tomar decisiones y a definir planes de acción dirigidos que, digámoslo así, evitan males mayores.

La herramienta que utilizamos inicialmente, es decir, inmediatamente después de la reunión de kick-off del proyecto, es el CRQ (Change Readiness Questionnaire), que como su nombre indica, es un conjunto de preguntas que nos permite evaluar el nivel de madurez y/o preparación de una organización o colectivo de personas ante un proceso de cambio. ¿El grado de preparación de quién? Pues con quien hay que empezar es con este equipo base del proyecto. Lo habitual cuando lo propones es que no se le vea la utilidad inmediatamente. ¿Para qué sirve? ¿Para ver cuánto de alineados estamos como equipo impulsor del cambio? Ya te lo digo yo, estamos muy alineados. Cómo no vamos a estarlo si somos los responsables de este proyecto internamente... Ya veremos.

Lo bueno de esta herramienta es que es muy fácil de utilizar. Basta entre ocho y diez minutos para responder a treinta y dos preguntas en un cuestionario online completamente anónimo. La excusa de la pérdida de tiempo no cuela. Las preguntas son fáciles de entender y se tienen que responder pensando en ese proyecto concreto en tu empresa tabulándolas entre uno (lo mínimo) y diez (lo máximo). En un plazo de una semana las respuestas están recogidas y analizadas, y se ponen en común en una sesión de trabajo con los miembros del equipo.

Recomendamos que se pueda ir expandiendo a más personas involucradas en el proyecto como si fuesen

círculos concéntricos alrededor del equipo base. El siguiente círculo puede ser las personas que participaron en la reunión de kickoff, el siguiente los HRBP, y así sucesivamente.

En ocasiones nos preguntan sobre la posibilidad de modificar el cuestionario y adaptarlo al proyecto concreto. Si vas al médico y te recomienda hacer unas determinadas pruebas para comprobar tu estado de salud, ¿le indicas tú las pruebas que te tienen que hacer? ¿Le pides modificaciones sobre los análisis que te prescribe? ¿Le pones objeciones sobre la validez de los mismos? Pues esto es exactamente igual. Este cuestionario está basado en el trabajo de un grupo de investigación académica(1) que estuvimos durante más de dos años dándole vueltas a cómo centrar en la persona los procesos de transformación empresariales. Y vueltas le dimos muchas. Se puede crear otro cuestionario, pero eso sería otro trabajo distinto que llevaría su tiempo y que, en este momento del proyecto, no se tiene.

Los resultados se muestran en un gráfico de tipo "tela de araña" con los doce bloques en los que se agrupan las respuestas. ¿Qué conseguimos con esto? Ver si el liderazgo del cambio es un tres o un ocho sobre diez y si la cultura organizacional es un siete o un dos sobre diez. Como las medias son engañosas, utilizamos además la desviación estándar y vemos las respuestas individuales para cada pregunta. A su vez, realizamos un análisis de los valores medios de cada una de las personas anónimas que han respondido al cuestionario. Se puede observar que las personas dos y tres muestran una media en las respuestas más baja que los otros participantes. Esto también es un dato.

Básicamente, lo que estamos haciendo es poner en común y contrastando las percepciones del cambio por los diferentes promotores del mismo. Cuando sobre una misma pregunta del mismo proyecto en la misma empresa, las (pongamos seis) respuestas son un tres, seis, seis, nueve y diez, se genera, de manera natural, una conversación (que debe ser constructiva) sobre ello. Da igual quién ha respondido qué, lo



importante es alinear al equipo. Puede ser por la diferente adscripción funcional, o porque se lleve más o menos tiempo en la empresa, o porque no se tienen la información suficiente, lo que sea. Pero es crítico que se hable sobre ello y se compartan visiones y opiniones de forma que el equipo salga más reforzado de la sesión.

También puede ocurrir que la puntuación en un determinado ítem sea baja con poca dispersión. Cuando hablamos de baja puntuación nos referimos a que se encuentre por debajo de seis. Si bien se podría comparar cada uno de los valores con un ideal en cada uno de los bloques, no es necesario. El valor por sí mismo indica si hay que focalizarse en él o no. Aquí nos encontramos con un elemento o bloque a trabajar y para el que definir acciones que lo minimicen.

Estamos definiendo un mapa de riesgos iniciales que pueden tener que ver con la disponibilidad de recursos para llevar a cabo el proyecto, la evaluación de los impactos en la organización, o el compromiso de la alta dirección. Posiblemente tengamos alguna herramienta específica para trabajarlos, como la definición de la narrativa del cambio o la matriz de stakeholders.

Es interesante indicar que, en varios casos, alguno de los miembros del equipo no responde al cuestionario. Ese hecho en sí ya es un dato; un dato que no tienen excusa y sobre el que hay que trabajar inmediatamente.

Es relevante comentar que este ejercicio no deja de ser una cata selectiva del total de la organización, y en el mejor de los casos, los resultados serán iguales o más bajos que los que aparecen con esta primera vuelta. No olvidemos que se debe impulsar el cambio en esa organización en su totalidad y que este es el primer paso para lograrlo.

Podemos resumir los objetivos de esta herramienta en dos. Por una parte, revisar los puntos de baja puntuación consensuada y determinar líneas de acción para cada uno de ellos. Por otra, poner en común las diferentes percepciones en puntos con discrepancias significativas y generar conversaciones constructivas.

Nuestra experiencia es que la utilización del CRQ es siempre positiva porque se identifica la situación de los elementos críticos para un proceso de cambio al inicio del mismo de una manera tangible, con lo que se tiene tiempo de sobra para actuar sobre ellos. Conviene recordar ahora, que lo que no se mide, es muy complicado mejorarlo, salvo por un golpe de suerte, y en procesos de transformación cruciales para las empresas creemos que es mejor no dejar el éxito de los mismos en las manos de la diosa Fortuna.]

NOTAS

Grupo de investigación del Instituto de Desarrollo Directivo Integral. Cátedra Irene Vázquez Empresa centrada en la Persona de la Universidad Francisco de Vitoria.