

# Necesidades del Cambio

## Cuatro elementos necesarios para la transformación exitosa

**DESDE QUE** BloodCenter de Wisconsin comenzó su proceso de optimización hace cuatro años, he tenido la oportunidad de hacer algunas reflexiones sobre lo que es necesario para que cualquier iniciativa de cambio tenga éxito.

Lo que sigue es una breve lista de lo que considero son esenciales para el cambio. Estoy convencido de que, sin ellos, cualquier iniciativa de cambio se encontrara con resultados menos que satisfactorios.

### Objetivo

El cambio comienza con el reconocimiento de que algo necesita ser mejorado. El valor de un objetivo claramente definido en un esfuerzo de cambio no puede ser exagerado. En el método de Six Sigma definir, medir, analizar, mejorar y controlar, por ejemplo, el problema es declarar un objetivo e imponerlo en la etapa de definir.

Tener un objetivo determinado, es fundamental para ayudar a dirigir a los que se encargan de definir e implementar los cambios. No hay lugar para preguntas o ambigüedades cuando el trabajo realmente comienza, para tener éxito en cualquier iniciativa de cambio, el objetivo debe ser claro y entendido por todos los implicados desde el principio.

### Imperativo

La necesidad de cambio esta atada al objetivo. Debe haber una buena razón para que un individuo o un equipo ocupe el tiempo necesario buscando soluciones a un problema y poner en práctica esas soluciones. La última cosa que alguien quiere hacer es desperdiciar el tiempo

y energía en algo que creen que no es importante.

El imperativo puede ser tan amplio como la necesidad de seguir siendo competitivos en el mercado o tan específicos como la necesidad de mantener actualizadas las herramientas de fácil acceso para promover la seguridad y la ergonomía. El punto es, que el imperativo debe ser conocido y entendido por los que se les pide que realicen el cambio.

### Aceptación

Para que cualquier esfuerzo de cambio tenga éxito, un individuo o equipo debe aceptar el objetivo e imperativo. Al aceptar, me refiero a la comprensión y el compromiso de los que están determinando las soluciones al problema, así como a los que son necesarios para implementar y sostener los cambios.

Esta aceptación puede obtenerse a través del análisis de datos simples o puede surgir a través de cualquier otra manera. Con la aceptación viene la motivación necesaria para realizar el cambio. Sin esta motivación, cualquier esfuerzo de cambio se traducirá en frustración y decepción.

### Facilitación

Cada etapa de la iniciativa de cambio debe ser facilitada. Ya sea que se trate de un individuo o un equipo que realizara el cambio, se necesita orientación. Es evidente que las posibilidades de las iniciativas de cambio tengan mayor éxito cuando hay alguien guiando al equipo hacia la solución determinada y manteniendo la responsabilidad del equipo en ello.

Cuando esta responsabilidad recae

sobre un miembro del equipo, el patrocinador, el líder o el facilitador depende de una serie de factores, tales como lo pueden ser el tamaño y la cultura de la organización. Para que una iniciativa de cambio tenga éxito, tiene que haber alguien que se asegure de que los hitos establecidos en la planificación de la ejecución se están cumpliendo.

Me he resistido a la tentación de hablar sobre el trabajo en equipo, sólo porque estos cuatro elementos esenciales también son necesarios para el cambio a nivel personal. No he mencionado la motivación, que también es una pieza esencial que los equipos necesitan antes de siquiera empezar a considerar un cambio.

Es posible que las personas facultadas al cambio trabajen juntos, siempre y cuando dispongan de estos cuatro elementos esenciales. **QP**

### NOTA DEL AUTOR

Un agradecimiento especial a Patti Bobo, Sandra Osbourne y Erik Scott por contribuir a formular las ideas presentadas en esta columna.



*JACK FORD es un especialista en Calidad y Optimización de Diagnostic Laboratories en BloodCenter de Wisconsin en Milwaukee. Obtuvo una licenciatura en Historia en Case Western Reserve University en Cleveland. Ford es miembro de ASQ y es miembro Certificado de Mejora de la Calidad.*