

“Nuestra misión es ayudar a las empresas a ser más exitosas al convertir el cambio en una ventaja competitiva frente a otras compañías”, señala el director de Faculta España, organización especializada en ‘change management’ fundada en México en 2015. Indica que para los próximos cinco años su plan es impulsar significativamen-

te el crecimiento de la filial española. “En 2023 esperamos atender a más de 200 empresas en la construcción de su capacidad de cambio. De esas empresas, al menos 60 serán españolas”. Añade que Faculta “ya ha certificado a más de 3.000 practicantes del cambio y ha trabajado con las principales empresas del Ibex-35”.

Julián Pérez Duarte, director de Faculta España

“Nuestro objetivo es crecer cinco veces en cinco años”

■ Mercedes Cobo

— ¿Qué es Faculta España? ¿Cuáles son sus objetivos?

— Nuestra misión es ayudar a las empresas a ser más exitosas al convertir el cambio en una ventaja competitiva. Faculta es una organización especializada en change management, o lo que es lo mismo, en gestionar, mediante un proceso estructurado y un conjunto de herramientas, el lado humano del cambio en las empresas que les permita alcanzar los resultados deseados. Desde su fundación en México en 2015, el objetivo de Faculta es ayudar a las compañías a construir sus propias competencias de change management y, de esta manera, fomentar organizaciones humanas más exitosas que conviertan el cambio en una ventaja competitiva frente a otras compañías. Como resultado de ser proveedor exclusivo de los programas Prosci a nivel internacional y ser referentes en change management, Faculta ha sido seleccionada para aparecer en el primer número especial de la Revista HR Tech Outlook como una de las 10 principales empresas de servicios y consultoría de gestión del cambio en Europa en 2019.

— ¿Dónde están presentes y cuáles son sus próximos planes?

— Faculta es proveedor exclusivo de los programas Prosci en España, México, Chile y otros países de Latinoamérica. Estos programas están posicionados a nivel mundial como pioneros y referentes en change management. Las oficinas de Faculta en Ciudad de México, Santiago de Chile y Madrid sirven para abastecer de sus servicios a la República Mexicana, Centroamérica, Chile, Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Perú y España.

— ¿En qué momento se encuentran?

— Faculta ya ha certificado a más de 3.000 practicantes del cambio y ha trabajado con las principales empresas del Ibex 35, las 500 empresas de América Económica (América Latina) y las 500 empresas de Expansión (México).

— ¿Cuáles son sus previsiones para los próximos años?

— El objetivo es crecer 5 veces en 5 años, entre 2018 y 2023. En este plan se incluye el objetivo de impulsar significativamente el crecimiento de la filial española. En 2023 esperan atender a más de 200 empresas en la construcción de su capacidad de cambio. De esas empresas, al menos 60 serán españolas. Esperamos formar a más de 1.500 practicantes del cambio, donde al menos 300 serán colaboradores de empresas españolas.

— En la última jornada que han organizado han hablado de los retos de la transformación digital. ¿Qué cambios supone para las empresas?



ALEX PUYOL

“El cambio a lo digital exige que las empresas implementen nuevos modelos de comercio y colaboración para involucrar a clientes, socios y empleados”

“Necesitamos dar una formación especial a los mandos medios y en Prosci lo tenemos contemplado como una de nuestras ofertas”

— El cambio a lo digital exige que las empresas implementen nuevos modelos de comercio y colaboración para involucrar a clientes, socios y empleados; y para adoptar nuevos modelos de conectividad y datos para análisis, Internet de las cosas (IoT), pagos y otros servicios digitales. Es imprescindible tener un modelo de negocio digital, y una empresa debe tener éxito en dos tareas estratégicas: construir una cultura y estructura digital. Los valores compartidos, creencias, tradiciones y suposiciones sobre lo digital que guían los comportamientos, y volverse ambidiestro para innovar y reducir costes simultáneamente.

Ambas tienen muy poco que ver con tecnología, el cómo hacerlo es quizá más relevante que el qué hay que hacer. Se refiere a la importancia de cómo es percibida la transformación digital y su adopción en la organización y en especial, en sus líderes.

Deben producirse cambios cultu-

AL TIMÓN

Julián Pérez Duarte tiene una amplia experiencia en gestión del cambio, desarrollo organizacional, ‘coaching’, consultoría, marketing y recursos humanos. Ha dirigido proyectos de planificación estratégica, transformación, desarrollo organizacional y complejos proyectos de gestión del cambio en docenas de empresas públicas y privadas de todos los tamaños en América

y Europa. Sus más de 20 años de experiencia laboral en diferentes puestos de responsabilidad lo han llevado hasta su puesto actual en Faculta, donde dirige sus operaciones en España. Además, también tiene una larga trayectoria formativa. Ha estudiado Administración en el ITAM, un máster en Filosofía en la Universidad Anáhuac y cuenta también con dos diplomas en Mercadotecnia en México. Es ‘coach’ y

formó parte del Comité de Gestión de Competencias que elaboró el Estándar de Facilitación de Sesiones de Coaching del Conocer-SEP en México. Ha sido miembro del Patronato de Casa de la Amistad para Niños con Cáncer, y frecuentemente participa en conferencias pro-bono para el desarrollo de su comunidad. También es un apasionado del camping y el ‘off road 4x4’

rales importantes para que sus tecnologías e iniciativas digitales resulten eficaces como, por ejemplo: colaboración entre áreas, ser más ágil en incrementar la satisfacción del cliente y su fidelidad, además de repensar los procesos de negocio ineficientes cuya modificación, podría generar resistencia en los colaboradores.

— Según sus datos, las compañías que gestionan con eficacia los cambios que afectan a la plantilla tienen hasta 6 veces más probabilidades de éxito...

— Las investigaciones de Prosci nos

dicen que aquellos que tuvieron un programa excelente de gestión del cambio, el 69% reporta que su proyecto terminó dentro del tiempo previsto y lograron sus objetivos 6 veces más que aquellos que no lo tuvieron. Nuestra investigación muestra que también se necesita un enfoque estructurado para la gestión de cambio. Con la metodología de Prosci para integrar la gestión de cambio en la organización, aumenta la agilidad para el cambio y brinda una ventaja competitiva. Llamamos a esta capacidad estratégica: Enterprise Change Management que proporciona un proceso estructura-

do para lograr la agilidad en la ejecución, reducir la saturación por cambios y sus costes, apoyar la estrategia y multiplicar los beneficios de la gestión del cambio.

Las organizaciones pueden lograr lo que identificamos en PROSCI como el nivel de madurez 5, es decir que la aplicación de un programa estructurado de gestión de cambio, entre otros factores, sea la norma y no la excepción; Enterprise Change Management (ECM) de PROSCI permitirá: aplicar común, coherente y constantemente los procesos y herramientas de gestión del cambio, desarrollar las competencias individuales (desde el CEO hasta los empleados de primera línea) para liderar el cambio de manera efectiva, y crear una capacidad estratégica y ventaja competitiva para implementar los cambios internos y externos de manera efectiva, eficiente y lo menos dolorosa posible.

— Han señalado que la digitalización tiene que ver más con las personas que con la tecnología...

— Se requiere un cambio en las conductas y en las acciones de las personas, y esto se manifiesta cuando la digitalización sea adoptada, la hagan suya, y la utilicen. En nuestros 10 estudios a lo largo de 20 años, hemos visto que en el 72% de las transformaciones exitosas, el patrocinio ejecutivo activo y visible, es el factor #1 en contribución al éxito.

Es fundamental que el patrocinador entienda y ejerza su rol, es decir, que ejecute tres importantes funciones: participar activa y visiblemente a lo largo del proyecto, formar una coalición de patrocinio, y comunicarse directamente con los empleados.

Ahora bien, el patrocinador y su coalición de patrocinio, los mandos medios y los líderes, para la instauración de los medios y estructuras para la gestión efectiva del cambio, utilizan el modelo de cambio individual ADKAR que es uno de los modelos más solicitados y buscados para la gestión del cambio. El modelo se basa en la realidad de que el cambio organizacional solo ocurre cuando los individuos cambian.

El modelo ADKAR genera resultados poderosos al apoyar cambios individuales para lograr el éxito organizacional. El modelo ofrece un enfoque estructurado para garantizar que cada individuo que experimenta un cambio se mueva a través de cinco fases necesarias para que el cambio general sea exitoso: conciencia, deseo, conocimiento, habilidad, y reforzamiento.

— ¿Es clave la formación de los empleados en la transformación digital de las empresas?

— Forbes dice que la habilidad de gestión del cambio, que estamos desarrollando al certificarse como PROSCI Change Management Practitioners, es una de las 10 más importantes competencias que se requieren en el futuro. Esto debido a que el número y profundidad de los cambios requeridos en el mercado van en aumento rápidamente.

El cambio requiere que todos en la organización participen en la transformación, y para hacerlo efectivamente, debemos aprender a hacerlo. Ya vimos el rol del patrocinador, sin embargo, los mandos medios, como líderes que son, participan, primero entendiendo el cambio, viviendo su propio proceso ADKAR y después facilitando el proceso del personal a su cargo. Necesitamos dar una formación especial a los mandos medios y en PROSCI lo tenemos contemplado como una de nuestras ofertas de formación. También el equipo de proyecto debe aprender su función en la Gestión de Cambios y de manera similar, trabajamos con todos los colaboradores para que aprendan a gestionar su propio proceso.