

# EL DESAFÍO DE GESTIONAR LOS CAMBIOS PARA QUE PERDUREN

*Autor: Ing. Luis Ardizzi  
Gte. Gral. de MEIN Ltda.*

## INTRODUCCIÓN

Leí un resumen del libro "Al frente del cambio", de John Kotter donde sostiene que *"el cambio se afianza cuando se convierte en 'aquí hacemos así las cosas', cuando se introduce en el torrente sanguíneo de las empresas, en su ADN. Hasta que las nuevas conductas estén arraigadas en normas sociales y valores compartidos, estarán sujetas a degradación apenas se elimine la presión hacia el cambio"*.

Quienes a diario compartimos experiencias y realidades en diversas empresas nos preocupa este tema como de igual manera a sus directivos, ya que es una realidad que por diversos factores esta cada día más difícil de lograrlo (que los cambios perduren, que las mejoras se sustenten, etc.) y que el futuro de no hacer nada diferente no parece que avizore un cambio, al contrario se verá agravada.

*Algunos factores de éxito a considerarse para que una organización se asegure el cambio sostenible:*

### **-INCLUIR A TODA LA ORGANIZACIÓN, NO SOLO A LOS LIDERES DEL CAMBIO**

Al inicio de un proceso de cambio, un pequeño equipo de personas elabora un Máster Plan para el futuro, creando un nuevo lenguaje y sentido de lo posible con los que pretende inspirar y motivar al resto de la organización. Resulta importante encontrar el modo de incluir a toda la organización desde el inicio en el mismo del proceso de cambio. También es importante que los iniciadores del cambio piensen estratégica y tácticamente en cómo lograr la participación e involucramiento de las partes interesadas. Por ejemplo, el grado de participación en lo que está cambiando o en cómo ocurrirá, el cambio puede variar según la naturaleza del cambio y los grupos afectados.

A menudo sucede que el equipo de "cambio" organiza la visión y la estrategia como un producto final cerrado, y después intenta "vender" esa visión y esos valores futuros a toda la organización, de modo que da la impresión de que ellos tienen la respuesta y el camino a seguir por los demás. Es habitual que esto conduzca a una falta de compromiso o incluso a una resistencia abierta al proceso de cambio.

*En la implementación de cualquier Sistema de Gestión que se sustente con metodologías de trabajo como Lean, TPM, 5S, BSC, etc. "si no hacemos caso a la necesidad de las personas de participar, debemos asumir el peligro que esto implica". Por nuestra experiencia, aparecen enormes dificultades para la implementación cada vez que se envían cambios a la organización en lugar de pensar cómo involucrar a las personas en su creación. En contrapartida vemos como avanzan las implementaciones con una enorme rapidez entre las personas que han tomado parte en el diseño de esos cambios". En demasiadas ocasiones también vemos malas decisiones tomadas en cuanto a que herramienta-metodologías seleccionar en función del contexto y necesidades estratégicas de las empresas que difieren de una a otra; esto significa que una herramienta-metodología que es útil para una empresa no necesariamente será para otra, o por lo menos no en la implementación de la misma manera. Esto último lo menciono porque afecta a quienes se ven involucrados participando cuando los resultados no son los esperados, generando algo de frustración y en otras ocasiones por no ser las adecuadas los logros no son*

*sustentables (por variados factores: no se sustenta en procesos, no se cierran los temas considerando todas las posibles fallas en el futuro, etc.; que generan que los problemas vuelvan a repetirse). Todo lo antes mencionado hace perder credibilidad en los cambios, provoca que se decaigan las fuerzas-entusiasmo-compromiso; esto en jóvenes profesionales (hago foco aquí ya que estamos pensando en la empresa a mediano y largo plazo), entre otros temas, hace que pierdan "su propósito" que los mueve cada día en la organización*

## **-IDENTIFICAR Y ALINEAR LA CULTURA CON LA NUEVA VISIÓN**

En muchos esfuerzos de cambio, la cultura antigua es incompatible con la nueva visión y entonces se debe introducir un nuevo conjunto de prácticas. La capacidad de la organización para sustentar el esfuerzo de cambio está estrechamente vinculada a su habilidad para identificar y realinear la cultura corporativa. La cultura organizativa se ha descrito como la vida psicológica de una organización. Engloba los valores y suposiciones no escritas, los significados compartidos, y la forma de actuar generalizada en cualquier grupo: "aquí hacemos así las cosas". Estas normas persisten en el tiempo porque los miembros del grupo enseñan estas prácticas a los nuevos miembros, miembros de la empresa que se suman e incorporan en el proyecto y "personas nuevas que se incorporan a la empresa dado el grado creciente de rotación-movilidad, acentuado en jóvenes profesionales".

## **-IDENTIDAD COLECTIVA Y OBJETIVO COMÚN**

Las organizaciones que disfrutan de un éxito a largo plazo cuentan con un fuerte sentido de la identidad, de "saber quiénes son, aparte de lo que hacen". Las personas necesitan estar conectadas mediante un sentimiento de comunidad e identidad colectiva basados en una visión compartida y unos valores comunes. El sentimiento de comunidad garantiza que todos los miembros de la comunidad apoyen el esfuerzo por alcanzar los objetivos del grupo, además de ofrecer significado, motivación y enfoque. Fomenta la participación de los empleados (*preguntar, saber, conocer*; que mueve a las nuevas generaciones, que los incentiva), el compromiso de los proveedores y la lealtad de los clientes. La mayoría de las organizaciones tiene valores compartidos, aunque no se hayan formalizado. Cuando ocurre un cambio, una de las tareas clave del liderazgo es asegurarse de que esos valores apoyen la nueva visión y creen un puente entre lo conocido y lo nuevo. Si hay que cambiar los valores, es importante utilizar el lenguaje de una forma cuidadosa y consciente.

**"...el cambio se afianza cuando se convierte en 'aquí hacemos así las cosas'..."**

## **-ALINEAR VALORES Y COMPORTAMIENTO**

Una vez que la organización haya definido los valores apropiados, la siguiente etapa consiste en alinear valores y comportamientos. El proceso a menudo se inicia con un taller para la gerencia superior en el que se identifiquen los valores y comportamientos requeridos, que después tendrán que comunicarse y

modelarse clara y coherentemente para el resto de la organización (*claridad que debe estratégicamente diseñarse el cómo y con qué mensaje llegar a los jóvenes profesionales, ¿está ellos considerados que se involucren en alguna tarea-acción estratégica que los cautive?, ¿forman parte de posiciones claves para la continuidad-sostenibilidad futura en la empresa?*) Y los primeros que deberán hacerlo son los mismos líderes. Se sostiene que "los grandes líderes siempre articulan la visión para su empresa y después procuran vivir claramente dicha visión en el día a día. Esta visión establece límites para todos los miembros de la empresa y a centrar la energía de la compañía".

## **-INSTITUCIONALIZAR SUS SISTEMAS Y POLÍTICAS**

Aunque resulta esencial definir los tipos de comportamiento que consolidan los valores, es aún más importante determinar cómo se medirán e institucionalizarán los comportamientos. No se puede gestionar lo que no se puede medir, así que la organización necesita definir un conjunto representativo de indicadores e integrarlos en su sistema de gestión del rendimiento. Estos comportamientos alineados con los valores deben apoyarse mediante KPI (*KPI de Resultados, pero con tanta o más claridad los KPI Inductores por pocos considerados*) para equipos y personas, así como los incentivos (*recordamos que incentivos no solo son aquellos económicos, los incentivos cotidianos del líder son tanto o más importantes que los económicos*) y los reconocimientos apropiados. Por otro lado, los comportamientos que los socavan deben sancionarse claramente.

Los empleados se comprometen con una organización, tanto a nivel racional como a nivel emocional. Entre los factores que influyen se encuentran su experiencia en el trabajo diario, su equipo, su "líder directo" (*con facilidad por no considerarse, por la velocidad que las cosas suceden, por no estar contemplado en la estrategia; en muchas organizaciones no se acompaña la formación de los líderes, siendo estas posiciones claves en estos procesos*) y el liderazgo general de la organización.

Por lo tanto, los valores y comportamientos de la organización necesitan otras muchas "palancas" culturales, como el diseño de la organización, los perfiles de trabajo/competencia, el reclutamiento, los procesos operativos, los sistemas informáticos, la capacitación y el desarrollo, y las comunicaciones internas... Solo entonces cambiaremos de verdad "la forma en que hacemos aquí las cosas".