

Marquemos + Tendencias



+ ¿QUIÉN MANEJA EL CAMBIO?

18ª Edición - Octubre 2008

Editorial

Colofón:

BOLETÍN MARQUEMOS + TENDENCIAS ES UNA PUBLICACIÓN BIMENSUAL DE VANTAZ GROUP.

COMITÉ EDITORIAL: Juan Cariamo, Patrick Hall, Marcel Villegas, Mariana Parody, Arantzazu Loroño, Mariela Flores.

PERIODISTA: Javiera Muñoz (De La Guarda y Asociados).

DISEÑO: www.mitocondria.cl

Impresiona cómo el concepto de “gestión de cambio” se ha instalado en las organizaciones. No hace mucho era considerado, en muchas ocasiones, como prescindible en la gestión de proyectos.

Si bien hemos visto cómo la “gestión de cambio” se instala en las agendas de proyectos de transformación, aún creemos que existe espacio para avanzar en un entendimiento adecuado.

Este Marquemos Tendencias complementa otros “papers” escritos por Vantaz Group en relación a la misma temática.

Marcel Villegas
Gerente General



¿QUIÉN MANEJA EL CAMBIO?

Patrick Hall
Socio Vantaz Group y Director Línea de Negocio
Strategy & Performance Management

¿Quién es la cara visible que debe liderar el cambio?

Los líderes y equipo de personas que trabajan en la empresa, o sea, ¡El negocio!.

En nuestra experiencia en consultoría, es cada vez más usual que para gestionar procesos de cambio, se requiera el apoyo de profesionales externos, expertos en la materia, lo cual nos parece un gran aporte. Sin embargo, presentarse como un profesional del “Manejo del Cambio” a menudo puede generar cierta confusión.

A veces, quienes están menos familiarizados con el tema minimizan la gestión del cambio, señalándola simplemente como “el envío de newsletters y boletines”, o “simple entrenamiento”. Y sin embargo, gestionar un cambio es mucho más que eso.

Este tema efectivamente requiere de conocimiento especializado. La comunicación bien hecha (momento correcto, adecuada elección del medio y su contenido, y la comprensión del público objetivo) es un arte en sí mismo y, a menudo, muy mal manejado. Organizar un entrenamiento efectivo requiere experiencia para cumplir la programación y sus plazos, para garantizar asistencia, para evaluar la transferencia de conocimientos y, por último, para asegurar los resultados del aprendizaje. Saber cómo monitorear un proceso de cambio requiere una expertise técnica.

A veces, las personas menos interiorizadas en el área esperan que el Gestor de Cambio externo (quien llega a apoyar el negocio) sea quien encabece “en mangas de camisa” la transformación de la empresa desde un estado presente (“A”) hacia un estado futuro (“B”). Esperan a un Gurú del Manejo del Cambio, altamente extrovertido, a un visionario con fuerte liderazgo y profundo conocimiento de los procesos del negocio, quien “invadirá” la compañía y tomará el mando, casi como un CEO paralelo.

En la práctica, esto rara vez ocurre, y está lejos de ser la mejor manera de hacerlo. Un buen especialista de cambio se asemeja a un director de orquesta. Este “agente de cambio” es alguien que sabe cómo entender las causas de posibles resistencias, construir patrocínios y coaliciones internas para el cambio y determinar soluciones efectivas, a fin de organizar los roles y responsabilidades de los principales actores en el proceso. Es decir, trabaja tras bambalinas para asegurarse de que la empresa gestiona el cambio de manera apropiada.

¿Quién es la cara visible que debe liderar el cambio?: Los líderes y el equipo de personas que trabajan en la empresa, o sea, ¡El negocio!

Existen diversos “mitos” acerca de lo que significa ser un agente externo de cambio y las actividades que realiza. Uno de ellos, es que éste oficia de gran comunicador. Sin embargo, quienes comunican con mayor eficacia, porque están empoderados para hacerlo, son los altos directivos de la empresa (quienes lo hacen para toda la compañía, cuando el tema lo requiere) o un gerente o superintendente determinado (para un área específica). Pero esto no se trata sólo de habilidades de escritura u oratoria: al final del día, una persona hace lo que le dice su jefe y no algún consultor externo.

El gestor de cambio tampoco es el experto en procesos, encargado de convencer acerca de mejoras para el negocio ni de definir el proceso y su diseño de roles. Él puede facilitar estos trabajos, y asegurarse así de que están bien manejados. No obstante, la experiencia en procesos debe provenir del negocio, o bien, de otra consultoría específica.

Lo que está en juego durante este proceso es la **credibilidad**. Al tratar de forzar al agente externo de cambio en el espacio del comunicador, o del experto en procesos, se corre el riesgo de debilitar e incluso poner en peligro la “compra” de los beneficios del Cambio por falta de credibilidad.

Por último, el gestor de cambio no es el entrenador, ya que técnicos o expertos de proceso son quienes mejor pueden conducir los talleres o capacitaciones a los usuarios en determinados instrumentos técnicos. Pero sí debe asegurar que la formación está bien hecha y el aprendizaje logre los resultados apropiados. Bien puede “entrenar a los entrenadores” en cómo transferir mejor sus conocimientos, pero la capacitación a los usuarios finales es realizada por los expertos.

Por lo tanto, si el gestor de cambio no es líder de la transformación del negocio, no es el comunicador, y tampoco el experto en procesos o el entrenador ¿Cuál es su función específica, y qué es lo que hace? Para explicarlo,



Manejando el Cambio

Para manejar el cambio se requiere de conocimiento especializado. La comunicación bien hecha (momento correcto, adecuada elección del medio y su contenido y la comprensión del público objetivo) es un arte en sí mismo y, a menudo, muy mal manejado.

es necesario ver las tres principales etapas de una gestión del cambio eficaz.

En una primera etapa (Preparación del Proceso de Cambio), el gestor de cambios debe entender la disposición del negocio para la transformación, stakeholders, riesgos organizacionales, los impactos y la magnitud de los cambios, particularmente lo que puede influir en la conducta de la gente. Esto requiere tiempo, aptitudes de análisis y conocimientos en psicología organizacional. Esta etapa, que a menudo se pasa por alto o se hace superficialmente, es clave en el rol del gestor de cambio. Y aunque él o ella, entrevistará e involucrará a mucha gente en sus análisis, principalmente trabajará con un enfoque más bien analítico y no tan de cara a mucha gente.

Durante la segunda fase (Estrategia de Cambio), se formula la estrategia de cambio. Esto es, básicamente, definir los medios más adecuados para representar el cambio, y cómo liderar la organización desde el punto "A" al punto "B". La elección correcta de quiénes facilitarán el cambio requiere conocer las raíces de la resistencia, y los medios para abordarla, así como entender la organización en términos del mejor **quién**, para hacer **qué, dónde y cuándo**. Para esto se necesita experiencia específica en cambio organizacional, para así construir un plan realista y efectivo que logre ciertos resultados. Tratar con las

emociones y el comportamiento de las personas nunca es una tarea sencilla ni el cambio llega fácil, y es por eso que en esta etapa entra la experiencia del especialista, quien ocupa el rol principal, involucrando a importantes directivos y actores para concordar la estrategia y formar el equipo que se ocupará de llevar a cabo el cambio.

Finalmente, la tercera fase (Implementación del Cambio) es cuando se ejecutan las diversas acciones tendentes a la transformación. Implica tareas que consisten en llevar al negocio a que efectúe acciones de comunicación, entrenamiento, empowerment, monitoreo, coaching y liderazgo para el cambio. Esta es la parte visible de la gestión del cambio, la que consume mayor tiempo y esfuerzo. En esta etapa, sin embargo, los esfuerzos del agente externo de cambio casi no se ven, sino que más bien resaltan los demás involucrados: altos ejecutivos de la compañía, comunicadores y motivadores del negocio; especialistas técnicos y de procesos para el entrenamiento; y el apoyo de la gente que corresponda en cada caso.

Así, tras bambalinas, y en un rol de facilitador, asesor y coach, el gestor externo de cambio se convierte en un "Director de Orquesta", encargado de asegurar el cumplimiento de una serie de específicas y bien definidas acciones, con la finalidad de asegurar "aceptación del estado futuro" por parte de la organización 🇨🇦.

✉ **Escríbenos a** ⋮
vantaz@vantaz.com

📅 **Si nos quieres conocer, sólo tenemos que agendar** ⋮

Marcel Villegas, Socio:
mvillegas@vantaz.com

Juan Cariamo, Socio:
jcariamo@vantaz.com

🏠 **Nuestras oficinas:** ⋮

Argentina

Santa María de Oro 2730 piso 7 of. A – Buenos Aires – Argentina
Teléfono: (54 11) 4775 2257

Australia

Suite 3, 134 Cambridge Street Collingwood - VIC 3066 - Melbourne - Australia
Teléfono: (61 03) 9415 9611
Fax: (61 03) 9415 9711

Chile

Cruz del Sur 133, of 404 - Las Condes - Santiago - Chile
Teléfono: (56-2) 206 0290
Fax: (56-2) 206 0299