Durante 2009, hemos dado paseos por cordilleras con riesgo de aludes: las primeras –los proyectos acometidos- no han estado exentas de problemas –los segundos- que, con mayor o menor tamaño, nos han obligado a tomar decisiones con consecuencias varias. Gestionar el cambio en situaciones extremas es una suerte de "al filo de lo imposible" del directivo de hoy.

EL RIESGO DEL ALUD

Jaime Ros Felip,
Director General de 5 Razones.

"Hay quien se aventura por sendas en las que el problema no es que haya riesgo de que ocurra, sino certeza de que ocurrirá".

Gestionar el cambio es una realidad tangible, constante, reiterada y exigida en el haber de las responsabilidades de cualquier directivo y gestor)

Enfrentarse hoy, como gestor, a la responsabilidad de dirigir un cambio a través de un equipo de trabajo no es una circunstancia extraña ni mucho menos. Al contrario, lo que antes era una responsabilidad esporádica, actualmente es una realidad inherente al puesto de directivo y con una frecuencia de aparición que en algunos sectores pudiera calificarse de vertiginosa.

El directivo de hoy es, o debiera ser, un experto en la gestión de cambios. Basta con echar un vistazo a la prensa habitual o con realizar algunas llamadas al azar en nuestra agenda de contactos profesionales. Todos los que hoy tienen la fortuna de mantener un puesto de trabajo y de tener responsabilidad sobre equipos están gestionando en estos momentos algún tipo de cambio. Y, ¿el año que viene? Más, mucho más. Y al siguiente, aún más.

La tendencia está ahí. No es algo nuevo, todos lo vemos y si es así, bueno será que nos detengamos unos minutos para reflexionar sobre los factores que condicionan éxitos y fracasos en la gestión del cambio.

¿QUÉ TIENE QUE VER EL CAMBIO CON UN ALUD?

"Una licencia literaria que nos enfrenta a incertidumbre, cohesión y agentes".

Dos motivos nos llevan a utilizar el alud como elemento de reflexión:

■ Hay características en el alud que también se dan en el proceso de cambio: Un alud consiste en el deslizamiento de parte del manto de nieve provocado por cohesión insuficiente entre las capas que lo integran. Se clasifican las zonas según el riesgo de alud, pero todas ellas incorporan un elevado nivel de incertidumbre. Aparece por agentes externos (es el "desencadenamiento" del alud) y agentes internos (es la "salida espontánea" del alud).

■ Los aludes se producen en escenarios montañosos, que ante una meta concreta, existen travesías alternativas, algunas conocidas y otras no.

Durante 2009, hemos dado paseos por cordilleras con riesgo de alud y hemos extraído conclusiones sobre la gestión del cambio. Nuestras cordilleras han sido proyectos; los aludes, consecuencias perjudiciales que se han presentado y, en ocasiones, se han logrado evitar. Y ha sido interesante, porque hemos podido extraer un cierto orden que nos permite analizar en buena medida la eficacia de los gestores en el manejo de los escenarios de cambio.

Hemos trabajado con "chamanes", con "sabios" en diferentes proyectos, que nos han puesto al día de sus experiencias y que nos han abierto las puertas de par en par para analizar qué es clave en la gestión de cambios y qué es peligroso. Uno de estos sabios nos contaba la historia de una conversación entre los miembros de una tribu india.

- Hablaban de su chamán, su sabio. Era viejo y pensaban buscar un sustituto.

- Necesitamos alguien que sea capaz de adivinar el futuro. Alguien que pueda ver en los signos, que lea las estrellas.

- Pero no nos basta. Debe ser alguien que conozca nuestra historia, que sepa quiénes somos, cuáles son nuestros ritos, nuestras costumbres….

- Además, necesitamos que sea capaz de encontrar lo que la tribu necesita para sobrevivir. Que encuentre comida en la estepa, agua en el desierto, resguardo en el camino.

- Y que no se nos olvide que debe ser un buen sanador. Debe dominar el arte de la curación. Saber de yerbas, de pociones. Debe ver la enfermedad antes de que aparezca y actuar sobre ella.

- Si encontramos eso y además tiene el don de la palabra y es capaz de reducir el conflicto de la juventud, de mover el lastre de la vejez, de resolver la oscuridad de la apatía…

- Si encontramos todo eso, le contratamos.

- Cerca de ellos, sonreía el chamán. Muchos años de trabajo le quedaban aún.

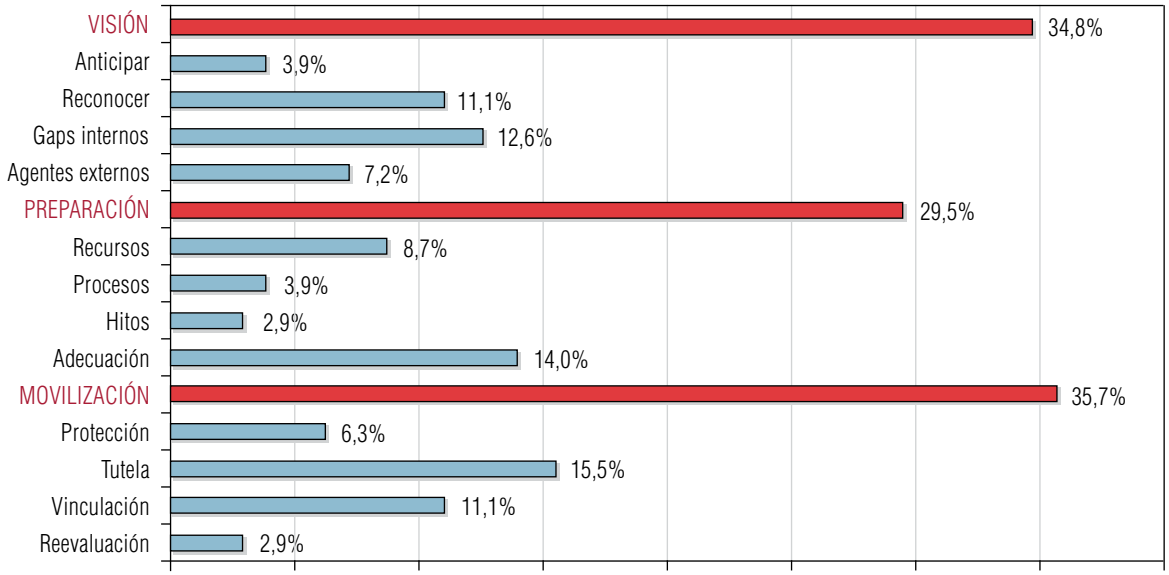
El ritmo con el que hoy se suceden y se exigen los escenarios de cambio es vertiginoso. Lo que antes podía considerarse como un escenario de gestión inusual, hoy es una realidad que se ha impuesto en la cotidianidad de los equipos. Cambios de índole técnica, de procedimientos, de procesos, de sistemas de información, de mercado, de ámbitos organizativos, de marca, fusiones,… ¡Y más ahora, con la situación de incertidumbre que estamos viviendo! ¡Los chamanes del cambio son imprescindibles!

CAUSAS Y FRECUENCIAS

"Recopilando datos nos encontramos con estos desencadenantes".

En el gráfico 1 exponemos los datos que hemos obtenido a partir de

GRÁFICO 1. CAUSAS DE ERROR DURANTE LA GESTIÓN DE CAMBIOS



Fuente: 5 Razones, 2010.

El riesgo de alud procede de falta de cohesión, alta incertidumbre y no control de agentes

la valoración aportada por más de un centenar de directivos de diferentes proyectos. Se les preguntaba por cuáles de los factores mostrados eran causa de error durante la gestión de cambios. La frecuencia de aparición de estos factores es la que se aporta en la imagen. Curiosamente, son más frecuentes los factores que hablan de una inadecuada visión del escenario del cambio y de una inadecuada movilización del equipo durante el proceso de cambio.

"Eso se debe a que se actúa sin pensar", decía uno de los chamanes, *"o pensando poco y mal"*, añadía otro. Según su parecer, es frecuente observar a directivos y gestores que ponen en marcha comportamientos de forma precipitada. No se destina el esfuerzo necesario a revisar el escenario de cambio, a tener "visión de cambio", sobretodo en lo relacionado con reconocer la situación actual del equipo y los gaps internos que pueden existir en relación con la exigencia de cambio.

"Cuando nos precipitamos, ponemos en funcionamiento el alud, que al final actuará como una bola de nieve, creciendo y generando mayor distanciamiento entre lo que debería ser y lo que es".

Uno de nuestros chamanes utilizaba estas palabras para indicar que con una visión inadecuada, se provocaba una ineficaz distribución de los esfuerzos a realizar durante el proceso de cambio.

Quedaban así los siguientes factores de éxito en la gestión del cambio a través del equipo que se convertían en desencadenantes del "alud" en caso de no ponerlos en juego:

■ **Obtener visión del escenario de cambio:** a través de la anticipación del escenario final pretendido, del reconocimiento de la situación actual en la que interviene el equipo, de la identificación de posibles gaps

Tres puntos
que marcan la diferencia

Experiencia

Eficiencia

Excelencia

Experiencia de todo un equipo de profesionales, adquirida trabajando en y para las más importantes empresas nacionales e internacionales.

Eficiencia de nuestra metodología, basada en *Real Business Understanding*, para favorecer la mejora del desempeño y el desarrollo de las personas en la organización.

Excelencia en todos los proyectos y actuaciones que, desde la innovación, garantizan los más elevados niveles de calidad.

people excellence

CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

Parque Empresarial Ática
Vía Dos Castillas 33, edificio 6, 3ª planta
28224 Pozuelo de Alarcón (Madrid)
Tel.: +34 917 992 274

www.peoplexcellence.com

CONSULTORÍA Y DESARROLLO PARA EL LIDERAZGO DE PERSONAS Y NEGOCIO

Tres son las claves de la gestión: visión + preparación + movilización, y dos las competencias del director chamán: capacidad de visión y capacidad de modelado

entre lo que el equipo debe dar y lo que le va a exigir el cambio y la identificación de factores externos que van a intervenir favoreciendo o dificultando la labor del equipo.

■ **Garantizar la preparación:** valorando la disponibilidad y calidad de recursos, explorando y trazando el proceso de cambio indicando cuáles habrán de ser los hitos clave y adecuando al equipo en función de todo el itinerario previsto.

■ **Promover la movilización eficaz:** estableciendo elementos de protección del itinerario de cambio a través de sistemas de seguimiento, incorporando medidas de tutela y de realimentación de etapas, generando vinculaciones con actores externos al equipo y previendo la reevaluación final con objeto de reforzar la capacidad del equipo ante futuras exigencias de cambio.

Precisamente son estos elementos los que permiten *reducir el riesgo derivado de la incertidumbre* del cambio, *incrementar la cohesión* entre los diferentes actores y *prevenir la intervención de agentes* controlando nuestra intervención ante los esperados y planteando con rapidez respuestas adecuadas ante los agentes inesperados.

EL DIRECTIVO "CHAMÁN"

"Uniendo capacidad de visión a maestría en el modelado".

"Gestionar un cambio obliga a mancharse las manos", decía uno de nuestros sabios. *"Desde la distancia del despacho todo se ve nítido, pero la cercanía de la realidad es la que permite sacar a la luz zonas borrosas, identificar áreas no previstas, encontrar incoherencias, etc."*. Precisamente, la capacidad de obtener una adecuada visión del escenario de cambio con la capacidad de moldear los recursos disponibles, el perfil de nuestros colaboradores, la vinculación a agentes externos…, es lo que hace de un directivo un "chamán del cambio".

Cuando ambos factores, visión y modelado no se unen adecuadamente, el riesgo de aparición de aludes durante nuestra travesía se incrementa considerablemente. ¿Por qué? Por una parte porque no disipamos o disminuimos la incertidumbre, lo cual nos llevará a elegir caminos inadecuados. Por otra parte, porque no contaremos con una cohesión y/o coherencia clara entre los actores que deben intervenir, lo cual provocará con mayor facilidad fisuras en nuestra gestión. Por último, porque no alcanzaremos a ver el efecto completo de agentes externos e internos y por tanto no diseñamos estrategias bien orientadas.