

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

Gestión del cambio

"El cambio no es ningún problema... mientras sea en la buena dirección."

Winston Churchill

Sumario

¿Qué es? _____	1
Herramientas _____	2
El dato _____	4
Guía de Trabajo _____	4
La experiencia _____	5
Materiales _____	8
Bibliografía básica _____	8
Materiales en línea _____	9

¿Qué es?

- ü Por **gestión del cambio** entendemos el proceso global y holístico de liderazgo que impulsa el cambio de paradigma y de enfoque estratégico en una organización. Normalmente se asocia el cambio en acontecimientos como fusiones, adquisiciones, reestructuraciones, crisis económicas... pero lo cierto es que toda organización está en **cambio permanente**. Incluso las organizaciones estáticas están abocadas al cambio porque su entorno es siempre cambiante.
- ü Hablamos de un proceso global y holístico porque el cambio implica al personal, sistemas, estructuras, cultura y ritmos de una organización. Las organizaciones y las personas tienen sus **ritmos inerciales** y todo proceso de cambio supone en un primer momento *forzar la marcha* de este ritmo, descubrir nuevos ritmos y conductas.
- ü Nos ocupamos de la **importancia de la comunicación** en un proceso de cambio en otra unidad de conocimiento (ver *Materiales*). También nos

hemos ocupado en varias ocasiones del rol central de la formación. Ahora lo enfocaremos desde la óptica del liderazgo, ya que todo cambio supone, más allá de la adquisición de nuevas habilidades, un cambio de paradigma, una gestión de las percepciones. Para una buena gestión del cambio es fundamental vencer la natural reticencia al cambio y la tendencia a escudarse en la estabilidad de lo conocido.

ü El rol de RH en la gestión del cambio dependerá de su nivel de implicación estratégica en la organización, pudiendo ser —de menor a mayor implicación— facilitador, impulsor o auténtico *partner*. Uno de sus papeles fundamentales en los procesos de cambio, como señala David Norton del *New York Times*, es hacer que las ideas circulen y se compartan por toda la organización.

ü Los factores clave del éxito en un proceso de cambio son:

- § Los miembros del equipo están involucrados
- § La confianza reemplaza a la burocracia
- § Exactitud de las estimaciones iniciales de coste
- § El cambio tiene objetivos a medio y largo plazo, pero no olvida que el sesgo perceptivo de los principales *stakeholders* es hacia el corto plazo
- § Las habilidades y conocimientos del equipo de proyecto
- § Disponibilidad de recursos
- § Planificación eficaz, seguimiento y control del proyecto
- § Una fase de lanzamiento poco problemática
- § El equipo se centra más en el objetivo que en los problemas de comunicación
- § Proximidad y disponibilidad del líder de proyecto
- § Una lista clara con los criterios de éxito

Herramientas

A continuación, modelamos un proceso de cambio de duración típica (1.000 días) y presentamos en forma de cuadro de mandos cuáles son las cuestiones claves en cada fase.

Ü **La fase de impacto:** los 100 primeros días son el momento de la eficacia, de impactar, de trasladar la necesidad de cambio.

- § ¿Cuál es nuestra realidad actual? ¿Podemos plantar cara con total sinceridad a algunas de las respuestas que surgirán de las siguientes preguntas?
- § ¿Está clara la estrategia para el cambio? ¿Todo el mundo entiende el enfoque y lo que costará alcanzarlo?
- § ¿Tenemos a las personas adecuadas para obtener resultados positivos? ¿En qué podríamos destacar? ¿Qué competencias nos faltan? ¿Qué valores requerimos? ¿Somos lo suficientemente disciplinados para alcanzar los resultados deseados?
- § ¿Hemos estructurado nuestras tareas y organización de tal modo que nos ayude a alcanzar los objetivos?
- § ¿Hemos implantado los sistemas de medida adecuados para evaluar nuestro progreso? ¿Entendemos nuestro motor económico? ¿Tenemos un sistema de información que proporcione los datos valiosos en tiempo real que los líderes necesitan para conducir el cambio?

Ü **La fase de implementación:** los 200 días siguientes son el momento de la eficiencia, de implementar y medir los cambios.

- § Mantener la confianza en esta fase es fundamental, pero tiene que haber indicios de que el cambio ha empezado a arraigar
- § ¿Hay sistemas implantados que midan nuestro impacto en el motor económico del negocio? Muchas veces escuchamos decir a los líderes: *"Nos esforzamos mucho para que este sistema de producción (o producto) funcionara, pero la organización no estaba preparada para ello."* Precisamente ese *estar preparados* es responsabilidad del líder del cambio
- § ¿Estamos mejorando en lo que estamos haciendo? ¿Podemos ser mejores que la competencia?
- § Detectar y combatir los síntomas típicos de resistencia al cambio: asentimientos mudos, "yo ya lo decía", "esto ya se ha probado", "no es mi obligación", "esto aquí no funcionará"

Ü **El momento final:** el cierre de un proceso de cambio es muy importante para consolidar la nueva cultura y perpetuarla más allá de la continuidad de sus impulsores originales:

- § Normalmente durante el último año de permanencia de un líder, se debe haber formado a un sucesor. Esto facilita la transición y evita conductas del estilo de "después de mí, el diluvio"
- § Las medidas y los resultados de los mil días anteriores deben ser registrados y reconocidos. Sea bueno o malo el resultado, el

próximo líder debe poder beneficiarse de la experiencia del anterior

- § Para que los líderes cada vez sean más responsables de sus propias carreras, resulta fundamental ser capaces de demostrar cualitativa y cuantitativamente el valor añadido que han aportado a la organización
- § El equipo tiene que ser informado y prepararse para el traspaso de poder

El dato

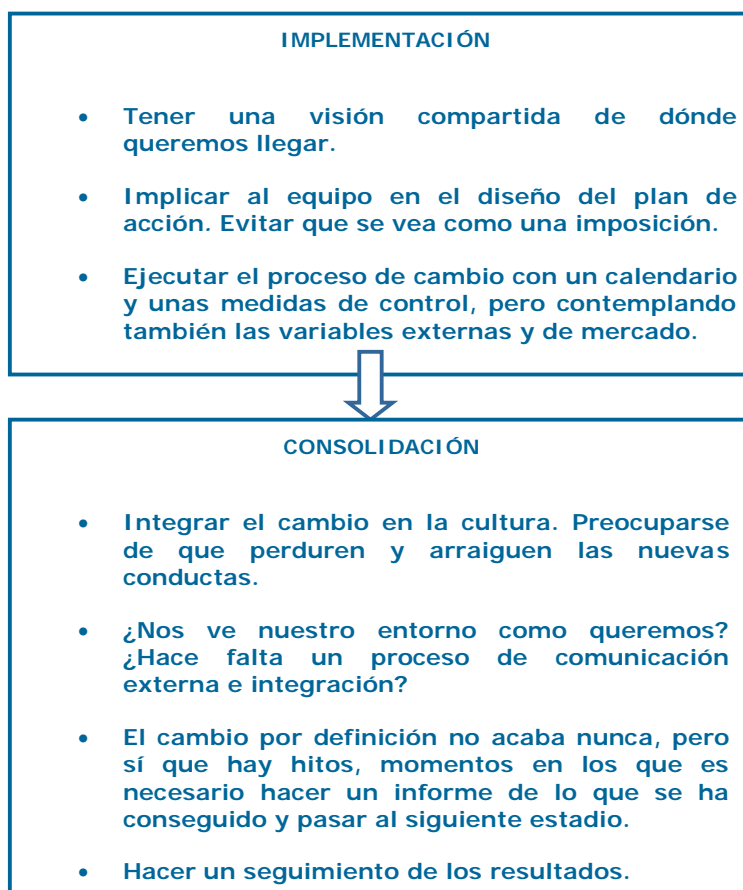
Según un estudio de *Burson-Marsteller*, el 85% de las empresas europeas ha experimentado cambios estratégicos durante los últimos cinco años y más del 50% tiene previstos nuevos cambios en los dos próximos. Sin embargo, sólo un 18% cree que los objetivos y el alcance de estos cambios se han comunicado efectivamente a toda la organización. Sólo el 25% de las empresas comunican los cambios a la plantilla desde el principio. Un porcentaje aún menor, el 13%, explica a sus empleados los progresos que se van consiguiendo, a pesar de ser un elemento fundamental para lograr el apoyo y la implicación de la plantilla en estos cambios.

Guía de Trabajo

DESCONGELAMIENTO

- Romper con la inercia y el paradigma antiguo.
- Ser conscientes de que la reacción primaria ante la perspectiva de cambio será la angustia y la inseguridad.
- Crear seguridad psicológica sobre la capacidad de realizar con éxito el cambio.





La experiencia



- ü El *Metro de Londres* está inmerso en un proceso de transformación a gran escala que implica la reconstrucción de la red entera, desde las vías, trenes y señalizaciones, hasta las estaciones. Se calcula que el proceso se alargará durante más de una década con un coste de 10.000 millones de libras.
- ü El Director de Operaciones de la organización, Howard Collins, quería transformar el Metro sin parar Londres. La única forma de lograrlo era contando con la ayuda del personal, ya que el *Metro de Londres*, a diferencia

del de Nueva York o el de París, la presencia de personal es muy visible en las estaciones y no está tan automatizado.

- ü En colaboración con la compañía de comunicaciones *Glass Page*, el *Metro de Londres* tuvo la idea de celebrar unos talleres interactivos bajo el nombre de *Valorar el Tiempo*. Más de 10.500 empleados de las estaciones asistieron a estas sesiones de un día de duración que empezaron en octubre de 2008.
- ü Las sesiones se impartían en un inmenso espacio subterráneo en *Bloomsbury Square*, decorado para que pareciera una estación de metro en desuso. En dicho espacio, se situaron *displays* con los cinco comportamientos que se espera que mantenga el personal: activos, directos, responsables, justos y colaborativos. También había expuestos los planes de mejora de los trenes y las estaciones, comentarios de clientes e imágenes del personal. Unas pantallas interactivas permitían explorar la red y las mejoras previstas.
- ü El Director de Gestión, *Tim O'Toole*, no podía estar presente en las 94 sesiones celebradas durante seis meses, pero la solución desarrollada por *Glass Page* fue espectacular: un tren aparecía ante los delegados sentados y de dentro salía *O'Toole* para dirigirles unas palabras, todo generado holográficamente en 3D. Así se aseguraban de que el mensaje fuera consistente y tuviera la misma autoridad en cada sesión.
- ü En primer lugar, en las sesiones, el personal se dividía en grupos mezclados de diferentes lugares de trabajo y líneas de metro. Los jefes de equipo y el personal operativo, desde conductores de trenes hasta el personal de control de costes, fueron formados como facilitadores de estas sesiones. Después se realizaba una comida donde se animaba a la plantilla a mezclarse y charlar con personas de diferentes lugares y líneas. Los asistentes después se reagrupaban según la línea en la que trabajaban. La jornada terminaba con una sesión corta de resumen del evento y de valoración de la experiencia.
- ü El *feedback* del personal ha sido sorprendentemente positivo, el 94% de los asistentes afirma que comprendió lo que necesitaba hacer para valorar el tiempo de clientes y compañeros.
- ü Los consejos de *Howard Collins* para dirigir un programa efectivo de gestión del cambio son:
 - § Implica a las personas en la sesión, no les des un discurso, haz que contribuyan
 - § Crea un entorno atractivo, pero sin caer en el dispendio. Inova en términos de presentación de la información
 - § Dales a las personas la oportunidad de pasar juntas períodos informales de tiempo, durante la comida o el café, propiciando el *networking* y la comunicación

- § El equipo que imparte el taller es clave. Asegúrate de que pueda comunicarse con el personal de una forma efectiva
- § Vigila con el uso de términos como *misión, visión...* Al hablar sobre el rumbo de la organización, hazlo de forma simple y directa

Synthon

- ü La farmacéutica *Synthon Hispania* recibió el *Premio Capital Humano* (XIV edición) a la Gestión de Recursos Humanos con una mención especial en la categoría de Gestión Integral de RH. El premio se entregó por haber llevado a cabo un gran cambio cultural mediante la creatividad y la pasión de las acciones emprendidas por el Departamento de Capital Humano.
- ü La organización *Synthon Hispania* (SHIS) nació en noviembre de 1998, cuando el grupo holandés adquirió la multinacional también holandesa *Akzo*. El Departamento de Capital Humano (CH) nace en 2007 del antiguo Departamento de Recursos Humanos con el nombramiento del nuevo Director General, Oriol Segarra, y con el inicio de una nueva etapa con un gran reto: poner en marcha un círculo virtuoso de la cultura corporativa e impulsar su rol como *business partner* de RH.
- ü Cada una de las acciones de RH implementadas por el Departamento de Capital Humano cuenta con el apoyo de dos Comités claves, de los que forma parte:
 - § **Comité de Gestión del Talento:** integrado por el Director General, Directores de área y CH, abarca todo el ciclo de gestión integral: integración y planificación, identificación y selección, evaluación y desarrollo, compensación y retención
 - § **Comité de Comunicación y Responsabilidad Social Corporativa:** integrado por el Director General, el Director de Servicios Corporativos y cinco managers de departamento, lleva a cabo todas las acciones tanto de comunicación interna y externa como de Responsabilidad Social Corporativa
- ü En 2007 era fundamental, para que el cambio cultural tuviera éxito, contar con un equipo de dirección convencido completamente de la necesidad del cambio y que, además de compartir la visión, tuvieran la habilidad de transmitirla al resto del organización. Para ayudarles, *SHIS* potenció el espíritu joven, dinámico e inquieto del equipo directivo con diversas actividades, como sesiones de trabajo para crear el Plan Estratégico de cada departamento, clases de teatro para aprender a comunicar, actividades de *Team Building*, etc.

- ü A mediados 2009 se inició un programa para conseguir que los directivos pasaran de *buenos a extraordinarios*. Este programa implica un seguimiento personalizado de cada directivo en el que se detectan los puntos fuertes y los puntos débiles. La forma de actuar es muy clara, no sólo hace falta trabajar sobre los puntos débiles, sino que hay que seguir ejerciendo los puntos fuertes. El plan se divide en cinco pasos:
 - § **Calentamiento:** pensar en la gente que se tiene a cargo y en las relaciones con dichas personas. Hacer un ejercicio mental para entender si la relación es de suficiente confianza para arrancar un programa de *coaching*
 - § **Análisis:** utilizando varias herramientas, entre ellas evaluación 360°, análisis de motivaciones, análisis de colores, etc.
 - § **Diagnóstico:** como resultado del punto anterior, hay que concentrarse en los dos o tres temas principales y asegurarse de que sean la raíz del problema y no simplemente un síntoma
 - § **Plan de Acción:** debe ser detallado y consensuado por ambas partes. Puede incluir acciones internas, externas, enfoques diferentes a lo que se hace habitualmente, *tutoring*, etc.
 - § **Seguimiento:** revisiones periódicas de seguimiento, definidas a priori, con *tareas* entre una y otra

- ü Este año *SHIS* ha introducido el concepto de **liderazgo peregrino** como mecanismo de **mejora continua** de los líderes de la compañía. Un buen líder debe diseñar un plan, dar un propósito a un proyecto y construir un entorno de cambio profundo y sostenible.

Materiales

Bibliografía básica

Bernardo, Joaquim; Taudien, Sylvia; Tesón, Clotilde; Ventosa, Josep Manel. *Shock! Una guía práctica para acompañarte en tu fusión*. Madrid: Equipos&Talento, 2008.

Duck, Jeanie Daniel. *El monstruo del cambio*. Barcelona: Ediciones Urano, 2002.

Dupuy, François. *La alquimia del cambio*. Madrid: Ediciones Oberon, 2003.

Saratxaga, Koldo; Salcedo, Jabi. *El éxito fue la confianza*. Bilbao: K2K emocionando, 2010. E-BOOK: http://loslibrosdek2k.com/?page_id=3

Segarra, Oriol. *Liderazgo peregrino. Una guía práctica para liderar el cambio*. Barcelona: Libros de Cabecera, 2010.

Materiales en línea

"Comunicación en procesos de cambio". *Elaborado por el equipo de la Fundació Factor Humà*, julio de 2008.

Una parte muy importante de la comunicación interna es la que canaliza el conjunto de mensajes que se intercambian los diferentes agentes de una misma organización en un entorno cambiante, con alta incertidumbre y proliferación de canales informales.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8281

"Gestión del cambio, la respuesta a los retos actuales". *Fundació Factor Humà*, 04/11/2010.

El entorno obliga a innovar para ser sostenibles. Pero un proceso de cambio organizativo no es sencillo y la gestión de la conducta humana es su núcleo. Lo hablamos en una sesión con José Manuel Gil, Presidente de *Sinergos*, y Yolanda Menal, Directora de RH de *Unilever*.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7441

Leaders Must Drive Change (vídeo)

Conferencia de Jeff Immelt, CEO de *General Electric* a la *Graduate School of Business* de *Stanford*.

<http://www.youtube.com/watch?v=PHZ9i5Z8ROs>

Cuadrado y Salido, David. "Las cinco etapas del cambio". *Capital Humano*, marzo de 2010.

Las cinco etapas de Elisabeth Kübler-Ross para afrontar los procesos de duelo relativos a la inminencia de la propia muerte, no pueden trasladarse sin más a cualquier proceso de cambio. Pero sirven de guión para entender nuestra reacción al cambio no deseado.

http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=420