

UNITAT DE CONEIXEMENT

# Gestió del canvi

"El canvi no és cap problema... mentre sigui en la bona direcció."

Winston Churchill

## Sumari

Què és? _____	1
Eines _____	2
La dada _____	4
Guia de Treball _____	4
L'experiència _____	5
Materials _____	8
Bibliografia bàsica _____	8
Materials en línia _____	8

## Què és?

- ü Com a **gestió del canvi** entenem el procés global i holístic de lideratge que impulsa el canvi de paradigma i d'enfocament estratègic en una organització. Normalment s'associa el canvi en esdeveniments com fusions, adquisicions, reestructuracions, crisis econòmiques... però el cert és que tota organització està en **canvi permanent**. Fins i tot les organitzacions estàtiques estan abocades al canvi perquè el seu entorn és sempre canviant.
- ü Parlem d'un procés global i holístic perquè el canvi implica al personal, als sistemes, a les estructures, a la cultura i als ritmes d'una organització. Les organitzacions i les persones tenen els seus ritmes inercials i tot procés de canvi suposa en un primer moment *forçar la marxa* d'aquest ritme, descobrir nous ritmes i conductes.
- ü Vam ocupar-nos de la **importància de la comunicació** en un procés de canvi en una altra unitat de coneixement (veure *Materials*). També ens hem ocupat en diverses ocasions del rol central de la formació. Ara l'enfocarem des de l'òptica del lideratge, ja que tot canvi suposa, més enllà

de l'adquisició de noves habilitats, un canvi de paradigma, una gestió de les percepcions. Per a una bona gestió del canvi és fonamental vèncer la natural reticència al canvi i la tendència a enrocar-se en l'estabilitat d'allò conegut.

ü El rol de RH en la gestió del canvi dependrà del seu grau d'implicació estratègica en l'organització, podent ser —de menor a major implicació— facilitador, impulsor o autèntic *partner*. Un dels seus papers fonamentals en els processos de canvi, com assenyala David Norton del *New York Times*, és fer que les idees circulin i es comparteixin per tota l'organització.

ü Els factors claus de l'èxit en un procés de canvi són:

- § Els membres de l'equip estan involucrats
- § La confiança reemplaça la burocràcia
- § Exactitud de les estimacions inicials de cost
- § El canvi té objectius a mitjà i llarg termini, però no oblida que el biaix perceptiu dels principals *stakeholders* és cap al curt termini
- § Les habilitats i coneixements de l'equip de projecte
- § Disponibilitat de recursos
- § Planificació eficaç, seguiment i control del projecte
- § Una fase de llançament poc problemàtica
- § L'equip se centra més en l'objectiu que en els problemes de comunicació
- § Proximitat i disponibilitat del líder de projecte
- § Una llista clara amb els criteris d'èxit

## Eines

A continuació, modelem un procés de canvi de duració típica (1.000 dies) i presentem en forma de quadre de comandament quines són les qüestions clau en cadascuna de les seves fases.

ü La fase d'impacte: els 100 primers dies són el moment de l'eficàcia, d'impactar, de traslladar la necessitat de canvi.

- § Quina és la nostra realitat actual? Podem plantar cara amb total sinceritat a algunes de les respostes que sorgiran de les següents preguntes?
  - § Està clara l'estratègia per al canvi? Tothom entén l'enfocament i quant costarà assolir-lo?
  - § Tenim la gent adequada per obtenir resultats positius? En què podríem sobresortir? Quines competències ens falten? Quins valors requerim? Som prou disciplinats com per assolir els resultats desitjats?
  - § Hem estructurat les nostres tasques i la nostra organització de manera que ens ajudi a assolir els objectius?
  - § Hem implantat els sistemes de mesurament adequats per avaluar el nostre progrés? Entenem el nostre motor econòmic? Tenim un sistema d'informació que proporcioni les dades valuoses en temps real que els líders necessiten per conduir el canvi?
- ü **La fase d'implementació:** els 200 següents dies són el moment de l'eficiència, d'implementar i mesurar els canvis.
- § Mantenir la confiança en aquesta fase és fonamental, però hi ha d'haver indicis que el canvi ha començat a arrelar
  - § Hi ha sistemes implantats que mesurin el nostre impacte en el motor econòmic del negoci? Moltes vegades escoltem dir als líders: *"Ens vam esforçar molt perquè aquest sistema de producció (o producte) funcionés, però l'organització no estava preparada per a això."* Precisament aquest *estar preparats* és responsabilitat del líder del canvi
  - § Estem millorant en allò que estem fent? Podem ser millors que la competència?
  - § Detectar i combatre els símptomes típics de resistència al canvi: assentiments muts, "jo ja ho deia", "això ja s'ha provat", "no és la meva obligació", "això aquí no funcionarà"
- ü **El moment final:** el tancament d'un procés de canvi és molt important per consolidar la nova cultura i perpetuar-la més enllà de la continuïtat dels seus impulsors originals:
- § Normalment durant l'últim any de permanència d'un líder, s'ha d'haver format un successor. Això facilita la transició i evita conductes de l'estil de "després de mi, el diluvi"
  - § Les mesures i els resultats dels mil dies anteriors han de ser registrats i reconeguts. Sigui bo o dolent el resultat, el pròxim líder s'ha de poder beneficiar de l'experiència de l'anterior
  - § Per tal que els líders cada cop siguin més responsables de les seves pròpies carreres, resulta fonamental ser capaços de

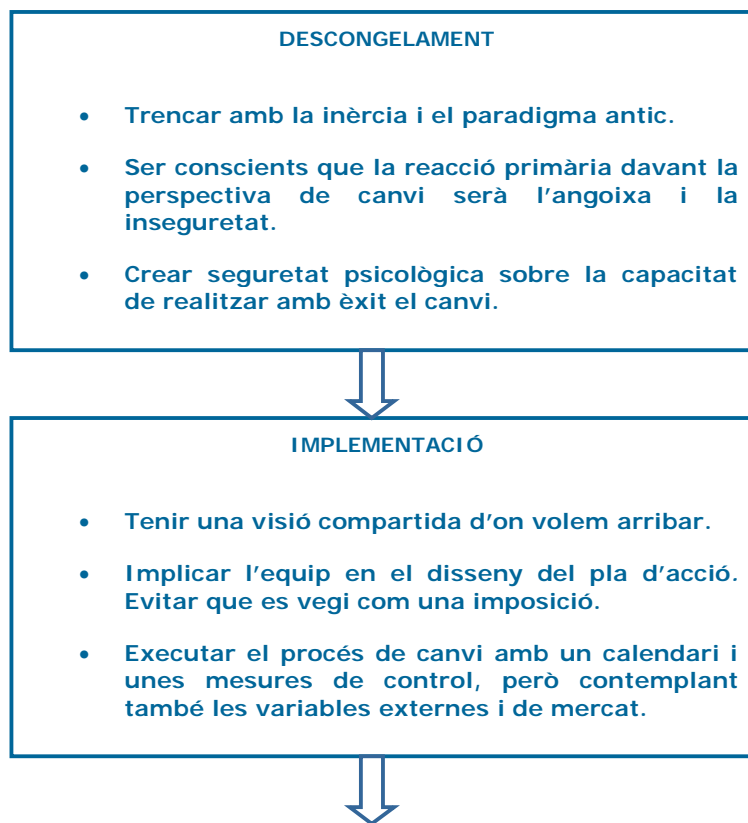
demostrar qualitativa i quantitativament el valor afegit que han aportat a l'organització

§ L'equip ha de ser informat i preparar-se per al traspàs de poder

## La dada

Segons un estudi de *Burson-Marsteller*, el 85% de les empreses europees ha experimentat canvis estratègics durant els últims cinc anys i més del 50% preveu nous canvis en els dos propers. No obstant això, només un 18% creu que els objectius i l'abast d'aquests canvis s'han comunicat efectivament a tota l'organització. Només el 25% de les empreses comuniquen els canvis a la plantilla des del principi. Un percentatge encara menor, el 13%, explica als seus empleats els progressos que es van aconseguir, malgrat ser un element fonamental per assolir el suport i la implicació de la plantilla en aquests canvis.

## Guia de Treball



#### CONSOLIDACIÓ

- Integrar el canvi en la cultura. Preocupar-se que perdurin i arrelin les noves conductes.
- Ens veu el nostre entorn com volem? Cal un procés de comunicació externa i integració?
- El canvi per definició no acaba mai, però sí que hi ha fites, moments on cal fer un informe d'allò que s'ha aconseguit i passar al següent estadi.
- Fer un seguiment dels resultats.

## L'experiència



- Ü El *Metro de Londres* està immers en un procés de transformació a gran escala que implica la reconstrucció de la xarxa sencera, des de les vies, trens i senyalitzacions, fins a les estacions. El procés es calcula que s'allargarà durant més d'una dècada amb un cost de 10.000 milions de lliures.
- Ü El director d'operacions de l'organització, Howard Collins, volia transformar el Metro sense aturar Londres. L'única manera d'assolir-ho era comptant amb l'ajuda del personal, ja que al *Metro de Londres*, a diferència del de Nova York o el de París, la presència de personal és molt visible a les estacions i no està tan automatitzat.
- Ü En col·laboració amb la companyia de comunicacions *Glass Page*, el *Metro de Londres* va tenir la idea de celebrar uns tallers interactius amb el nom de *Valorar el Temps*. Més de 10.500 empleats de les estacions assistiren a aquestes sessions d'un dia de durada que van començar l'octubre de 2008.
- Ü Les sessions s'impartien en un immens espai soterrani a Bloomsbury Square, decorat perquè semblés una estació de metro en desús. En aquest espai, se situaren *displays* amb els cinc comportaments que s'espera que mantingui el personal: actius, directes, responsables, justos i col·laboratius. També hi havia exposats els plans de millora dels trens i les estacions,

comentaris de clients i imatges del personal. Unes pantalles interactives permetien explorar la xarxa i les millores previstes.

- ü El director de gestió, Tim O’Toole, no podia estar present a les 94 sessions celebrades durant sis mesos, però la solució desenvolupada per *Glass Page* va ser espectacular: un tren apareixia davant els delegats asseguts i de dins sortia O’Toole per dirigir-los unes paraules, tot generat de manera hologràfica en 3D. Així s’asseguraven que el missatge fos consistent i tingués la mateixa autoritat en cada sessió.
- ü En primer lloc, en les sessions, el personal es dividia en grups barrejats de diferents llocs de treball i línies de metro. Els caps d’equip i el personal operatiu, des de conductors de trens fins al personal de control de costos, van ser formats com a facilitadors d’aquestes sessions. Després es realitzava un dinar on s’animava la plantilla a barrejar-se i xerrar amb persones de diferents llocs i línies. Els assistents després es reagrupaven d’acord amb la línia en la qual treballaven. La jornada acabava amb una sessió curta de resum de l’esdeveniment i de valoració de l’experiència.
- ü El *feedback* del personal ha estat sorprenentment positiu, el 94% dels assistents afirma que va comprendre què necessitava fer per valorar el temps de clients i companys.
- ü Els consells de Howard Collins per dirigir un programa efectiu de gestió del canvi són:
  - § Implica les persones en la sessió, no els facis un discurs, fes que contribueixin
  - § Crea un entorn atractiu, però sense caure en el dispendi. Innova en termes de presentació de la informació
  - § Dóna a les persones l’oportunitat de passar juntes períodes informals de temps, durant el dinar o el cafè, propiciant el *networking* i la comunicació
  - § L’equip que imparteix el taller és clau. Assegura’t que pugui comunicar-se amb el personal d’una manera efectiva
  - § Vigila amb l’ús de termes com *missió, visió...* En parlar sobre el rumb de l’organització, fes-ho de manera simple i directa



- ü La farmacèutica *Synthon Hispania* va rebre el *Premi Capital Humano* (XIV edició), a la Gestió de Recursos Humans amb una menció especial en la categoria de Gestió Integral de RH. El premi es va lliurar per haver portat a

terme un gran canvi cultural mitjançant la creativitat i la passió de les accions empreses pel departament de capital humà.

Ü L'organització *Synthon Hispania* (SHIS) va néixer el novembre de 1998, quan el grup holandès va adquirir la multinacional també holandesa *Akzo*. El departament de Capital Humà (CH) neix al 2007 de l'antic departament de Recursos Humans amb el nomenament del nou director general, Oriol Segarra, i amb l'inici d'una nova etapa amb un gran repte: posar en marxa un cercle virtuós de la cultura corporativa i impulsar el seu rol com a *business partner* de RH.

Ü Cadascuna de les accions de RH implementades pel departament de capital humà compta amb el suport de dos Comitès claus, dels quals forma part:

§ **Comitè de Gestió del Talent:** integrat pel director general, directors d'àrea i CH, abasta tot el cicle de gestió integral: integració i planificació, identificació i selecció, avaluació i desenvolupament, compensació i retenció

§ **Comitè de Comunicació i Responsabilitat Social Corporativa:** integrat pel director general, el director de serveis corporatius i cinc managers de departament, porta a terme totes les accions tant de comunicació interna i externa com de Responsabilitat Social Corporativa

Ü L'any 2007 era fonamental, per tal que el canvi cultural tingués èxit, comptar amb un equip de direcció convençut completament de la necessitat del canvi i que, a més de compartir la visió, tinguessin l'habilitat de transmetre-la a la resta de l'organització. Per ajudar-los, *SHIS* va potenciar l'esperit jove, dinàmic i inquiet de l'equip directiu amb diverses activitats, com sessions de treball per crear el Pla Estratègic de cada departament, classes de teatre per aprendre a comunicar, activitats de *Team Building*, etc.

Ü A mitjans 2009 va començar un programa per aconseguir que els directius passessin de *bons* a *extraordinaris*. Aquest programa implica un seguiment personalitzat de cada directiu en el qual es detecten els punts forts i els punts febles. La forma d'actuar és molt clara; no només cal treballar sobre els punts febles, sinó que cal seguir exercint els punts forts. El pla es divideix en cinc passos:

§ **Escalfament:** pensar en la gent que es té a càrrec i les relacions amb aquestes persones. Fer un exercici mental per entendre si la relació és de suficient confiança per arrencar un programa de *coaching*

§ **Anàlisi:** utilitzant diverses eines, entre elles avaluació 360°, anàlisi de motivacions, anàlisi de colors, etc.

§ **Diagnòstic:** com a resultat del punt anterior, cal concentrar-se en els dos o tres temes principals i assegurar-se que siguin l'arrel del problema i no simplement un símptoma

- § **Pla d'Acció:** ha de ser detallat i consensuat per ambdues parts. Pot incloure accions internes, externes, enfocaments diferents al que fa habitualment, *tutoring*, etc.
- § **Seguiment:** revisions periòdiques de seguiment, definides a priori, amb *tasques* entre l'una i l'altra
- ü Aquest any *SHIS* ha introduït el concepte de **lideratge pelegrí** com a mecanisme de **millora contínua** dels líders de la companyia. Un bon líder ha de dissenyar un pla, donar un propòsit a un projecte i construir un entorn de canvi profund i sostenible.

## Materials

### Bibliografia bàsica

---

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](http://loslibrosdek2k.com/?page_id=3)

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

### Materials en línia

---

"Comunicació en processos de canvi". *Elaborat per l'equip de la Fundació Factor Humà*, juliol de 2008.

Una part molt important de la comunicació interna és la que canalitza el conjunt de missatges que s'intercanvien els diferents agents d'una mateixa organització en un entorn canviant, amb alta incertesa i proliferació de canals informals.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=8281](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=8281)

"Gestió del canvi, la resposta als reptes actuals". *Fundació Factor Humà*, 04/11/2010.



L'entorn obliga les organitzacions a innovar per ser sostenibles. Però un procés de canvi no és senzill i la gestió de la conducta humana n'és el nucli. En vam parlar en una sessió amb José Manuel Gil, president de *Sinergos*, i Yolanda Menal, directora de RH d'*Unilever*.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=7441](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=7441)

### Leaders Must Drive Change (vídeo)

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

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

Cuadrado i Salido, David. "Les cinc etapes del canvi". *Capital Humano*, març 2010.

Les cinc etapes del canvi d'Elisabeth Kübler-Ross per afrontar els processos de dol relatius a la imminència de la pròpia mort, no poden traslladar-se sense més a qualsevol procés de canvi. Però serveixen de guió per a entendre la nostra reacció al canvi no desitjat.

[http://www.factorhuma.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=420](http://www.factorhuma.org/index.php?option=com_content&view=article&id=420)