

Gestando cambios estratégicos para la generación de una ventaja competitiva

Antecedentes

La gestión del cambio es un enfoque que permite a los líderes de hoy, el introducir cambios estratégicos dentro de sus organizaciones de una manera efectiva. Esto con la finalidad de que las empresas aumenten sus niveles de adaptación y así ellas puedan generar una ventaja competitiva. De tal manera, que cuando una organización necesita introducir un cambio estratégico, a la gente se le apoya para que ella esté lista, quiera y pueda asimilar dicho cambio. Esto independientemente de la naturaleza del cambio: introducción de nueva tecnología, nuevos procesos, nuevas certificaciones, nuevos parámetros de cultura organizacional entre otros.

Esto porque en repetidas ocasiones se ha observado que los cambios estratégicos fallan debido a que si bien la nueva tecnología ha sido instalada o los nuevos procesos ya han sido definidos, la gente simplemente no les utiliza. Con lo que consecuentemente el retorno a la inversión no se genera en los términos planeados.

Por ende, el objetivo de este artículo, es compartir ¿cuál es el valor estratégico de planear y administrar los cambios? Y a la par, hacer referencia a algunos de los riesgos principales asociados a todo cambio. De tal manera, que se cuente con una marco de referencia para que las próximas transiciones que se lleguen a liderar sean exitosas.

¿Administrar el cambio?

Si bien Heráclito (535-475 A. de C.) ya reflexionaba sobre el hecho de que todo cambia, de que nada permanece y de que “no podemos bañarnos dos veces en el mismo río”; a principios de este nuevo milenio la naturaleza del cambio – en un contexto general – se ha modificado considerablemente:

- El volumen de los cambios ha aumentado
- El *momentum* o el tiempo de duración de un cambio antes de que otro sea implementado ha disminuido
- La naturaleza de los cambios es más complejo

De tal manera que cuando se habla de administrar o planear los cambios estratégicos dentro de una organización se hace referencia al enfoque que permite - a quienes introducen o lideran cambios estratégicos de cualquier tipo - disminuir los riesgos asociados al mismo. En cuyo caso se obtendrán dos grandes beneficios:

- La gente que vivirá éste cambio; estará lista, querrá y podrá asimilarle
- La inversión que se realiza - al introducir ese cambio planeado - se capitalizará

De tal suerte, que la velocidad con la que la empresa se estará adaptando a las exigencias de su entorno será mucho mayor y por ende, la administración del cambio en sí, se vuelve una herramienta para la generación de una ventaja competitiva.

¿Cambios y transiciones?

Antes de hablar de planear un cambio en particular en una organización, es importante distinguir entre lo que es un cambio en sí y lo que es una transición:

Cambio: algo externo al individuo, algo que ocurre y que afecta al ser humano. Ejemplos:

- La pérdida de un ser querido
- La obtención de un nuevo empleo
- El nacimiento de un hijo
- El arribo de una nueva directora
- Las nuevas políticas económicas y sociales de un gobierno en particular
- Los nuevos desarrollos tecnológicos, etc.

Transición: algo interno al individuo, el proceso de adaptación que vive el ser humano ante el arribo de un cambio. Ejemplos:

- Cuando se pierde a un ser querido, el proceso que la persona en cuestión enfrenta
- Cuando se pierde un empleo de muchos años; la adaptación psicológica que experimenta el individuo ante su nueva realidad
- Cuando luego de efectuar un trabajo de cierta manera se informa que de la noche a la mañana habrá un nuevo sistema de información que ayudará a efectuar el trabajo; el periodo de aceptación interna que se experimenta ante el arribo de esta nueva herramienta

Un caso específico de la aplicación de estos conceptos puede ser cuando el líder de una empresa toma la decisión de invertir en un nuevo sistema de información para dar un mejor servicio al cliente. La introducción del cambio es el momento en el que el nuevo sistema se lanza (y los antiguos métodos de administración y/o control dejan de funcionar). En tanto que la transición, sería el proceso de adaptación que viven los asociados o empleados ante la llegada de la nueva tecnología.

Por ende, antes de que el nuevo sistema de información sea introducido, será necesario el planear cómo y cuándo introducir ese cambio. De tal manera que al arribo del mismo, la gente quiera, abrace y pueda utilizar el nuevo sistema. En mi experiencia, por ejemplo, dependiendo del alcance y el impacto de un sistema tecnológico, esa preparación puede llevar desde unas semanas hasta meses de preparación para así, asegurar el éxito.

¿Cuál es el valor de planear un cambio?

La gran diferencia entre no planear un cambio y planearle estriba en que:

- Al no planearse la introducción de un cambio, la transición que la gente sufrirá (flecha roja) – Referirse a la FIGURA 1 – puede tomar mucho tiempo. Y además, la pérdida en productividad será muy alta, ya que la profundidad de “vivir en el valle de la desesperación” puede ser muy profunda.
- Al planear la introducción del cambio, la transición (flecha verde) se realizará de una manera suave – Referirse a la FIGURA 1 – Esto es, que al haber preparado con anticipación a la gente sobre éste cambio y haber mitigado los riesgos claves asociados al mismo, la transición se efectuará en el tiempo esperado y la baja en productividad será mínima.

Una de las observaciones clave - luego de haber apoyado a diversos equipos a introducir con éxito diversos cambios estratégicos a nivel internacional y global – es que este aspecto tan simple (planear o no el cambio) es la gran diferencia entre las empresas que invierten y ven resultados concretos o aquéllas que invierten y jamás recuperan su inversión.

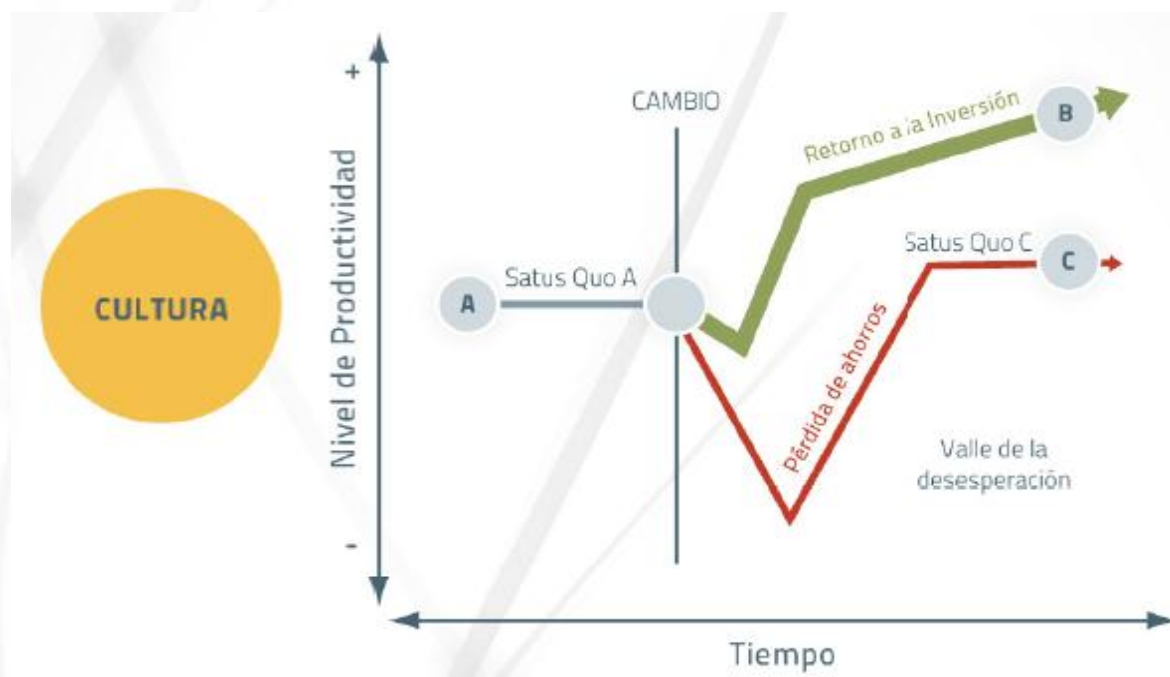


FIGURA 1

Así pues administrar el cambio es simplemente asegurar que las empresas esten listas, quieran y puedan abrazar con éxito un cambio.

¿Es el cambio un proceso?

Si bien moverse de un punto A (estado actual) a un punto B (estado deseado) implica una secuencia, es importante el resaltar que no es una serie de pasos automática. Esto es, siempre se tendrá que observar que pasa en los contextos individuales, de equipo y de organización.

La próxima vez que se decida iniciar un proceso de cambio, asegurarse de que se cuenta con la información sobre los riesgos principales asociados a este cambio en estas tres vertientes:

- Individuos: ¿Qué los motiva? ¿Qué los distrae? ¿Qué significa para ellos el que este cambio arribe? ¿De qué manera los impacta?
- Equipo: ¿Qué se les necesitaría comunicar antes, en y luego del arribo del cambio? ¿Qué tipos de habilidades y aptitudes necesitan desarrollar? ¿Quiénes se beneficiarían con el cambio?
- Organización: ¿Este cambio está alineado con el marco estratégico o no? ¿Las cabezas de la empresa están de acuerdo sobre los beneficios de este cambio? En términos generales ¿Cómo reacciona la empresa a los cambios?

¿Cómo planear un cambio de manera efectiva?

Imaginemos, que en el presente tu empresa vive una situación A (estado actual) y que para seguir en el mercado necesita moverse a una situación B (estado futuro): ¿Qué cambios estratégicos implementarías? Independientemente de que sean aspectos relacionados a nueva tecnología, nuevos procesos, nuevo perfil del equipo de trabajo, nueva estructura organizacional o incluso el sentar las bases para una nueva cultura organizacional.

Por ende, el planificar un cambio de manera efectiva, implica no sólo anunciar de la noche a la mañana que el cambio arribará en un momento particular en el tiempo. Por el contrario, para que la transición sea suave (en el menor tiempo y con una baja en la productividad mínima) es necesario observar los siguientes puntos:

- Identificar los riesgos asociados al cambio (a nivel individual, de equipo y los inherentes a la organización) justamente para asegurar que la gente esta preparada para asimilarle
- Iniciar la acción ANTES de que el cambio sea introducido para “preparar el terreno” y también
- Continuar la acción DESPUES de que el cambio haya arribado

Suponiendo, por ejemplo, que la estrategia para moverte del punto A al punto B sea introducir nueva tecnología, las fases previas a la introducción del cambio incluirían las siguientes:

- **Análisis:** : etapa donde se identifican los riesgos asociados al cambio
- **Diseño:** fase donde se determina cómo se mitigaran los riesgos clave y a la par se determina que herramientas se utilizaran para preparar adecuadamente el terreno para el arribo del cambio. Ejemplos
 - En el caso de que el riesgo a mitigar sea “patrocinio” , identificar que estructura es la más adecuada para fomentar y liderar el cambio
 - En el caso de que el riesgo central sea una estrategia de comunicación; identificar a quién se comunicará, que tipo de mensajes tendrán que emitirse, la frecuencia de los mismo, quiénes serán los responsables de su ejecución, que medios serán los medios más efectivos, etc.
 - En el caso de una estrategia de aprendizaje, determinar las necesidades particulares de capacitación y los programas a desarrollar para que la gente pueda contar con las habilidades necesarias en la situación B
- **Desarrollo:** etapa donde se crean las herramientas para mitigar el cambio. Por ejemplo, haciendo referencia puntual a cómo mitigar el riesgo de falta de comunicación, desarrollar todas las herramientas necesarias para que la comunicación sea efectiva: mensajes electrónicos, *postres*, periódicos, juntas informativas, intranet, cartas, artículos en revistas internas, etc.

Ahora bien, en cuanto a la introducción del cambio en sí se refiere, se tendrá que planear las pruebas piloto así como en la estructura de soporte para que el día que el cambio arribe (el día cero o día de lanzamiento), la gente pueda hacer un ajuste casi inmediato a sus operaciones diarias. Muy importante también será el planear cómo festejar el arribo de ese cambio, de tal manera que las personas celebren el arribo de este punto.

A la par, una vez que el cambio ha sido introducido, también es importante el liderar estas fases para que la transición a la situación B se efectuó con éxito:

- **Post- implementación:** etapa en la que se apoya de manera muy cercana a todos los que se ven afectados por el cambio para que inicien la transición de una manera efectiva. Por ejemplo, es el tiempo cuando se aplican planes de contingencia particulares, se establecen estructuras de soporte específicas, etc.
- **Estabilización:** fase en la que se asegura que las brechas del cambio entre la situación A y B son mínimas. Donde justamente se apoya de manera muy cercana a todos los que se ven afectados por el cambio para que la transición sea culminada con éxito

¿Por dónde inicio?

Si bien hasta el momento se ha planteado que el cambio puede llegar a administrarse como un enfoque integral (desde una fase de análisis hasta una fase de estabilización), ¿Qué es lo que uno puede hacer la próxima vez que se decida introducir un cambio estratégico en la empresa?

La respuesta es muy sencilla, identificar ¿Cuáles son los riesgos asociados al cambio que deseas introducir? De tal manera que – desde que el proyecto o iniciativa se conceptualice – se conozca dónde se está parado y qué medidas necesitan tomarse para asegurar que las personas están listas, quieran y puedan asimilar el cambio en cuestión. Y así, contar con una plataforma sólida para que las fases subsecuentes tengan un alto grado de probabilidad de éxito (diseño, desarrollo, introducción del cambio, implementación y post- implementación).

Esto porque en muchas ocasiones, ante la decisión de introducir un cambio, se inician esfuerzos aislados que en lugar de preparar el terreno, aumentan las probabilidades de fracaso. De ahí que a continuación, además de hacer referencia a algunos de los riesgos clave, se comparten preguntas que permitan explorar la naturaleza y alcance de los mismos.

Factores de alistamiento: aquéllos que permiten identificar el grado en que la empresa “está lista” para iniciar el cambio en cuestión. Ejemplos:

Dirección:

- ¿Las razones de negocio para el cambio han sido identificadas? Si la respuesta es no, tomar en cuenta que las probabilidades de fracaso son altas.

Alineación

- ¿El cambio está alineado al marco estratégico? Si la respuesta es no, cuidado pues el riesgo de iniciar el esfuerzo de cambio y no tener resultados positivos es muy alto.

Factores de querer: atributos que permiten identificar el grado en que una empresa “quiere” o esta abierta hacia un cambio. Ejemplos:

Cultura

- ¿Cuáles son los rasgos culturales de la empresa? ¿Es éste cambio compatible con la cultura?
- ¿Este cambio puede llegar a ser percibido como positivo o negativo por los diferentes grupos / audiencias? ¿Por qué?

Resistencia Organizacional

- ¿Hay conflictos potenciales entre este cambio y los objetivos organizacionales? Si fuese así, ¿Qué tipo de resistencia puede ocurrir?

Factores de Habilidad: aspectos que permiten identificar el grado de “poder o habilidad “que la organización tiene sobre un cambio. Esto es la organización a lo mejor esta lista y quiere iniciar un cambio pero esto no significa que necesariamente puede hacerlo.

Planeación

- ¿Existe un plan para mitigar y administrar todos los riesgos asociadas a este cambio en particular? ¿Habrá recursos suficientes para soportar la implementación y transición? ¿Es claro cómo el cambio será medido?

Habilidades

- ¿Hay otras habilidades que necesitan ser desarrolladas como resultado de este cambio?

Conclusiones

Luego de hacer un recorrido por algunos de los aspectos más generales sobre la administración del cambio podemos concluir que:

- La administración del cambio no es la solución a todos tus problemas. No obstante, es una perspectiva sencilla que permite asegurar que la gente – ante los cambios estratégicos de una organización- esté lista, quiera y pueda adaptarse al cambio de manera exitosa
- La administración del cambio es “un catalizador” que permite asegurar que las inversiones de una organización se vean recuperadas ya que prepara el terreno para que cuándo el cambio llegue la gente pueda asimilarle
- El planear la introducción de cambios estratégicos puede llegar a ser un factor de ventaja competitiva ya que permite a la organización aumentar su capacidad de adaptación ante los retos que la organización vive

Comentario Final

Habiendo liderado diversas iniciativas - de alcance local, regional y/ o global - a lo largo de la última década en diferentes regiones del mundo. En particular, a los líderes de las empresas de mi país natal (México) quiero sugerir lo siguientes puntos:

- Pese a que nuestra cultura empresarial favorece la toma de decisiones de corto plazo, invito a que se considere a la administración del cambio como la alternativa que – de utilizarse de manera adecuada- puede ayudar a capitalizar las inversiones en diferentes rubros. Esto independientemente del tipo de inversión de que se trate: tecnología, procesos, certificaciones, aspectos culturales u otros. Una vez que hayas experimentado de sus beneficios, la adoptarás como un herramienta fundamental de éxito, como ahora lo señalan los líderes de organizaciones internacionales que la aplica
- ¿Estás explorando la posibilidad de introducir un cambio en tu organización? Antes de iniciar la acción, identifica con tu equipo de trabajo cuál es la naturaleza, el alcance y el impacto de éste cambio
- Una vez identificada la naturaleza del cambio, recuerda que el cambio no es proceso automático. Esto es, aún cuando el moverse de una situación A hacia una situación B, implica el recorrer una serie de pasos estructurados; el contexto del cambio implica movilidad en aspectos individuales, de equipo y organizacional. No obstante, que el tiempo que se invierta en la planeación de esta movilización sentará las bases para el éxito
- Y al final pero no menos importante, recuerda que el planear la introducción de un cambio estratégico – de tal forma que la gente esté lista, quiera y pueda asimilar el cambio - puede llegar a ser un factor diferenciador en la generación de una ventaja competitiva en el mercado nacional, internacional y/o global.

¿Tienes preguntas o deseas más información sobre nuestros casos de éxito en Europa, Norteamérica y otros rincones del mundo? Sólo envíame una nota – e independientemente de donde me encuentre - con gusto dialogaremos.

Dulce María Vázquez

dmvazquez@kamaleo.net

Página web: www.kamaleo.net

Teléfonos: +(52) 222 2987193 / 01 800 252 9871

Dulce María Vázquez es una especialista en Gestión del Cambio. Miembro del Consejo del CFAN (*Change Facilitation Associates Network*), quién ofrece servicios en el mercado internacional a través de la marca Kamaleo®.

Dulce María ha liderado iniciativas estratégicas de cambio desde Europa con impacto en 130 países. Actualmente da mentoría virtual a directivos en diversas geografías y difunde el valor de la gestión del cambio en su país natal: México.

- Socia Fundadora de *Leading Transitions & Associates, S.C.* (Kamaleo)
- Miembro del CFAN (*Change Facilitation Associates Network*)
- Mentora de la Red Endeavor en México

- Ha liderado proyectos en administración del cambio en los últimos 15 años en Europa, Norteamérica y Latinoamérica. Desde el 2003, luego de más de una década de vivir en el extranjero, ella decidió tener su base en México.
- Licenciatura en Administración de Empresas (UDLA-P, México), Maestría en Gerencia Organizacional (*Phoenix University*, EUA)

Este artículo fue creado por Dulce María Vázquez con la finalidad de ser publicado en el libro: ALVAREZ TORRES, M. G. (2008). Mi consejo de administración. Escuchando a los mejores consejeros de empresas y organizaciones. Editorial Planeta, vol. II. El contenido parcial o total puede ser reproducido para otros fines sin el consentimiento de la autora. Solo se solicita que la fuente y/o el nombre de la misma sean mencionados (www.kamaleo.net) y/o Dulce María Vázquez.
