



High performance. Delivered.

Claves para un proceso de cambio bien gestionado

"Somos muy buenos diagnosticando nuestros problemas, pero no tanto implantando las soluciones para materializar los cambios que queremos conseguir".

Según el estudio sobre Plantillas de Alto Rendimiento (Accenture, 2004) los primeros ejecutivos y los directores de recursos humanos de las organizaciones españolas consideran que facilitar el cambio organizativo es la segunda iniciativa más importante dentro del área de Gestión de Personas (un 72% de los encuestados calificó esta iniciativa como importante o muy importante). Sólo un 14% estaba satisfecho con los resultados obtenidos. El mismo estudio señala que las empresas identificadas como líderes consideran "la creación de una organización que se adapte al cambio" y "la capacidad para gestionar el cambio a gran escala" como dos de las cinco capacidades de capital humano más importantes.

No se está consiguiendo el cambio efectivo

Alrededor de un 75% de las organizaciones están en proceso de cambio y más de un 60% de estos proyectos fracasan. En muchas ocasiones el resultado es una implantación parcial de los cambios previstos, con un esfuerzo y un desgaste desproporcionados en relación a los beneficios obtenidos. Habitualmente se pone demasiado énfasis en la solución pero poco en la forma de instrumentalizarla.

En una reciente encuesta, miembros de la alta dirección de 14 industrias identificaban como principales causas responsables de estos fracasos:

Escasa percepción de la necesidad de cambio	64%
Falta de capacidad y experiencia interna en procesos de gestión del cambio	44%
Escaso soporte por parte de la Alta Dirección	44%
Aparición de 'guerras' internas	44%
Incongruencias del modelo de reconocimiento y retribución	36%

En esencia, lo que subyace es el olvido o subestimación de lo más importante, de las personas. **"Nada cambia si no cambia el comportamiento de las personas"**. R. Thomas, en su libro

'The 20:80 problem' sostiene que solamente después de realizar el 80% del esfuerzo asociado al proceso de cambio se obtienen el 20% de los beneficios esperados, y el 80% restante sólo se obtienen al gestionar correctamente los aspectos relacionados directamente con las personas.

Los datos, por tanto, confirman que la **implantación efectiva de cambios en la organización constituye un auténtico reto** y el factor clave para adaptarse a las nuevas condiciones del mercado.

Etapas de planificación y gestión del cambio

Nuestras experiencias acumuladas en Programas de Gestión del Cambio nos permiten afirmar que **no existe una receta estándar** que garantice el éxito de una iniciativa, aunque sí hemos identificado las principales **claves** que inciden en el resultado final.

Fase 1: Generar sensación de urgencia

El proceso de cambio se inicia con la identificación de algún riesgo y/o amenaza para la posición competitiva de la organización. Cuanto más evidente e inmediato sea, mayor será la capacidad de movilización de la organización.

El cambio debe responder a un imperativo de negocio, que venza la desmotivación de las personas cuando llegan los momentos duros y de duda. Un error habitual es la falta de paciencia, pasando de fase sin haber convencido a la gran mayoría de la dirección de que el status quo resulta más peligroso que iniciar el proceso de cambio.

Fase 2: Crear una coalición que lidere la iniciativa

No basta sólo con el apoyo activo de la Dirección General, sino que es necesario crear una coalición de apoyo al cambio suficientemente poderosa en términos de posición jerárquica, experiencia, reputación, acceso a información, relaciones y capacidad de influencia que apoye activamente el cambio y elimine los obstáculos que se presenten a lo largo del proceso.

Esta coalición difícilmente incluirá la totalidad de la alta dirección; sin embargo, es posible que incluya personas que no pertenezcan a este ámbito pero con una capacidad de influencia importante. Concentrar el liderazgo del proyecto en una Dirección o Área de la Compañía nunca es suficiente para afrontar todo el proceso de cambio

Fase 3: Generar una visión

Se requiere una visión de cómo debe ser el futuro de la organización que sea fácil de comunicar a clientes, empleados y accionistas. Sin esta visión, la iniciativa de cambio se convierte en un conjunto de proyectos escasamente alineados, invirtiendo esfuerzos y recursos en direcciones equivocadas o contradictorias. La visión marcará las directrices del proceso de cambio, pero sin llegar a un nivel de detalle que conduzca a la parálisis u obsolescencia.



Fase 4: Comunicar la visión

La estrategia de comunicación utilizada para difundir la visión ha de contar con la actitud y el comportamiento de los líderes de la organización para que resulte efectiva. La comunicación de los mensajes se consigue no sólo con palabras sino también con los hechos, muchos más poderosos que las primeras. Nada es más contraproducente para un proceso de cambio que un comportamiento por parte de los líderes que sea incoherente con la visión y con los mensajes que transmiten verbalmente.

Fase 5: Eliminar los obstáculos

A medida que el proceso avanza la implantación efectiva del cambio involucra a un mayor número de personas que se encuentran con numerosos obstáculos, algunos mentales y otros reales.

Resulta fundamental no obviar estas barreras y actuar de una forma coherente con la visión definida para continuar con el proceso de cambio, reforzando la actitud de quienes suman y corrigiendo la actitud de quienes se oponen. Cada persona que deja de trabajar a favor del cambio, automáticamente lo hace en contra.

Fase 6: Planificar y obtener logros rápidos

Para garantizar que la organización y sus componentes persisten en el esfuerzo se han de evidenciar beneficios razonablemente rápidos y directamente relacionados con los riesgos y/o amenazas que motivaron el cambio. Así el proceso de cambio gana credibilidad, aporta los beneficios buscados, refuerza el comportamiento de las personas que apoyan el cambio y hace perder argumentos a quienes no lo secundan.

Fase 7: No cantar victoria antes de tiempo

Las victorias parciales deben celebrarse pero sin declarar ganada la guerra. Para el éxito definitivo no basta con que las antiguas estructuras estén debilitadas sino que es necesario asegurarse de que han dejado de existir.

Las victorias parciales son aprovechadas por quienes no apoyan el cambio para que disminuya la 'presión' impuesta por el mismo. Es sorprendente el poco tiempo que tardan las viejas costumbres en reaparecer y ganar terreno. Los líderes de los procesos exitosos de cambio no declaran su victoria sino que capitalizan la credibilidad conseguida para continuar con el proceso y abordar nuevos retos.

Fase 8: Consolidar el cambio en la organización

El cambio se consolida cuando la visión se ha convertido en la forma usual de hacer las cosas y las normas se convierten en un hábito de comportamiento. Hay dos factores especialmente importantes para conseguir esta institucionalización:

- Demostrar a las personas que su nuevo modelo de actuación contribuye a vencer el riesgo y/o la amenaza que motivó el cambio.
- Asegurar que la siguiente generación de mandos de la organización está en sintonía con el cambio y que su irrupción en la Dirección no va a poner en peligro su resultado.

Son muchos los factores que inciden en el éxito para implantar eficientemente el cambio perseguido. La principal causa del **fracaso radica en obviar la gestión del comportamiento de las personas**, abordando el proceso de forma reactiva, con decisiones puntuales para resolver, normalmente tarde y mal, los problemas que surgen. **El cambio es un proceso continuo** que evoluciona en varias **fases**, donde **cada una constituye el fundamento para abordar exitosamente la siguiente**. Accenture, sobre la base de este enfoque, ha hecho de su capacidad de gestión e implantación del cambio un factor diferencial, ayudando a las organizaciones no sólo en la definición de los modelos de negocio que garantizan su máximo rendimiento sino también en su implantación efectiva.

Para más información contactar con:

Raúl Jiménez Fernández

Accenture

Torre Picasso - 28020 Madrid

e-mail: human.performance.spain@accenture.com

Tel.: 91 546 93 71

Estas publicaciones están disponibles en nuestra página web: www.accenture.es

Sección: Investigación y Análisis - Human Performance