



High performance. Delivered.

Consultoría: Talento y
Organización

Cambio organizacional: Dimensiones de valor hacia el alto desempeño

En esta edición continuamos abordando la Gestión del Cambio, por tratarse de uno de los pilares fundamentales para implementar los objetivos estratégicos de cualquier organización.

Agradecemos como siempre sus comentarios al respecto, ya que nos permiten acercarle información que pueda ser de utilidad para las necesidades de su empresa.

Saludos cordiales,

*Martin J. Folino / Socio Director
Talento y Organización México*

Hoy en día, las compañías no pueden darse el lujo de pensar acerca del cambio organizacional como algo separado de todo lo que hacen. La gestión del cambio debe ser una capacidad "interna" y "eterna" presente en la compañía en cada momento. Las organizaciones ahora deben ser "capaces de cambiar" todo el tiempo.

Uno de los retos más significativos en el entorno de trabajo y en la gestión empresarial es desempeñarse y guiar lo mejor posible, sabiendo en todo momento que los supuestos, por los cuales se trabaja, son susceptibles de cambiar en cualquier momento.

El estado de cambio constante arroja serias dudas sobre muchos de los enfoques y tácticas con los cuales las organizaciones han conducido lo que generalmente se conoce como "Gestión del Cambio".

Un pensamiento común acerca de lo que representa gestionar el cambio es que se trata principalmente de contar con una buena comunicación, acompañada de un poco de entrenamiento. Tal enfoque no rompe la superficie de la organización ni su cultura; básicamente se centra en llegar a la cabeza de las personas; mientras que una buena gestión del cambio llega al corazón y las manos – "lo que la gente siente y cree; y en última instancia, como se comporta y se desempeña".

Otro aspecto de un pensamiento erróneo es considerar que la gestión del cambio sólo es necesaria cuando existe alguna iniciativa específica que lo amerite: la puesta en marcha de una nueva línea de productos, o un sistema de la empresa que se instala o se actualiza, y sólo entonces se considera que es hora de participar en la gestión del cambio.

La nueva generación de gestión del cambio demanda una perspectiva estratégica de la empresa, considerando el impacto en el tiempo y el nivel de cambio requerido en la organización, a fin de evolucionar de manera sincronizada con la estrategia del negocio y el desarrollo del mercado.

Accenture, en su "Estudio de Fuerza Laboral de Alto Desempeño", concluye que entre los altos directivos la confianza en la capacidad de su organización para adaptarse al cambio es promedio en el mejor de los casos.

- Casi la mitad (48%) de los 674 ejecutivos encuestados a nivel mundial, no están seguros que sus organizaciones puedan movilizarse rápidamente para servir a nuevos mercados y clientes.
- El 50% no cree que su cultura es lo suficientemente adaptable para responder positivamente a los cambios.
- El 44% no está seguro de que sus fuerzas de trabajo están preparadas para adaptarse al cambio y gestionarlo a través de períodos de incertidumbre económica.

Asimismo, estudios a nivel internacional indican que las organizaciones aptas para el cambio son aquellas que cuentan con las siguientes características:

- Respuesta de valor agregado a urgencias de corto plazo.
- Ajuste en habilidades y enfoque de la fuerza de trabajo para satisfacer las necesidades del negocio.
- Adaptación rápida a adquisiciones, fusiones y escisiones.
- Sustentabilidad de los cambios a través del tiempo.

De igual forma, se han identificado capacidades clave para establecer competencias de cambio dentro de una organización y crear una cultura receptiva y de adaptación al cambio en todas y cada una de las áreas de la empresa.

Ser aptos para el cambio exige pensar de manera diferente sobre el modelo operativo de la organización, sobre la forma en que desarrollamos el talento y a los líderes. Todo en perfecta sincronía con los procesos clave de negocio y las funciones de soporte.

Una experiencia de éxito: Cisco

Cisco Systems es un referente en cuanto a crear una organización con capacidad de cambio. La alta dirección de Cisco asumió el reto de conseguir que sus más de 72,000 empleados, ubicados en distintas geografías, pudieran pensar y actuar de forma diferente conforme la organización se reestructuraba.

Para enfrentar este desafío, la compañía construyó internamente, en toda la empresa, capacidades de gestión del cambio, a nivel global, para que la habilidad de adaptación (como individuos, equipos y empresa) se convirtiera en un elemento habitual de las operaciones del negocio, integrándolos en todos los programas y proyectos.

Las capacidades de gestión del cambio se mantienen constantemente alineadas con los objetivos del negocio. Hablando en términos prácticos, la capacidad de cambio se enfoca en niveles de transformación amplios y específicos, tal como la implantación de un programa global de servicios compartidos; así como iniciativas tácticas que consisten en la adaptación de cambios en las aplicaciones y funcionalidades de sistemas.

Un plan de transformación para lograr una efectiva capacidad de cambio

En el corazón de la historia de Cisco existe una sólida conciencia de lo que significa gestionar el cambio efectivamente, manteniendo una empresa alineada, en todos sus niveles, con la estrategia empresarial y permitiendo a toda la organización ser ágil y flexible para responder a los cambios en las regulaciones, tecnología y negocio.

Las siguientes cinco áreas son especialmente importantes:

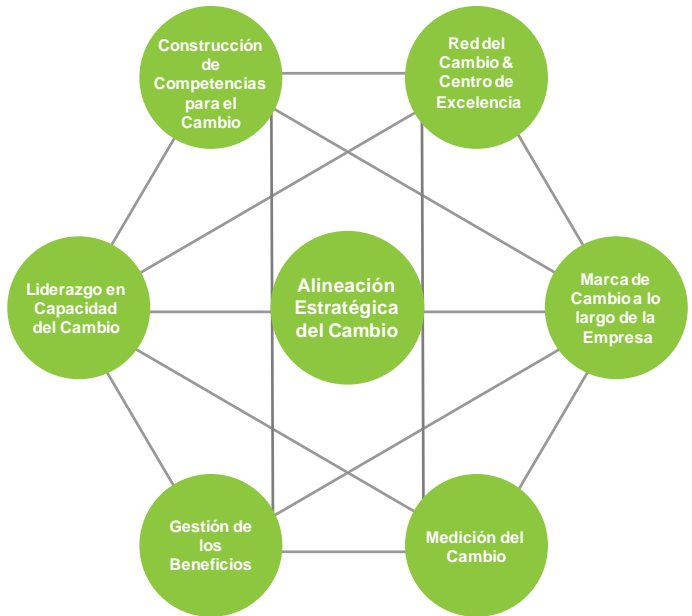
1. **Creación de una red Global de Cambio** en toda la empresa con prácticas consistentes de Gestión del Cambio.
2. **Desarrollo de competencias de cambio** en los diferentes niveles de la organización por medio de la "Academia de Cambio", personalizando el tipo de aprendizaje y los modelos de comportamiento.
3. **Formación de líderes de cambio efectivos.** Tras una importante alianza, la compañía lanzó un programa de cambio de negocio para introducir un modo común de operar en más de 100 países y 300 equipos de clientes. La magnitud del cambio fue significativa.

Una de las lecciones clave que ha surgido de este programa es la importancia de mapear cuidadosamente las responsabilidades y roles de los gerentes de cambio vs los grupos de talento de donde los gestores serán elegidos. Gestionar el cambio requiere conocimiento y experiencia específica, así que es vital que las empresas tengan una mejor comprensión de las capacidades de su grupo de liderazgo, para que puedan asignar a las personas adecuadas a los puestos correctos.

4. **Medir el progreso.** Existen herramientas que pueden ayudar a las empresas a evaluar la disposición de la gente para el cambio.

1. Programa de capacitación desarrollado por Accenture para generar competencias de gestión del cambio.

Capacidades para el Cambio Organizacional



Otras herramientas pueden rastrear variables complejas, como la efectividad de los equipos y grupos de trabajo: el ritmo de cambio que están experimentando, si están o no desarrollando las habilidades necesarias en cantidades suficientes, la efectividad de los procesos de trabajo, y así sucesivamente.

5. **Mantener el objetivo.** Esto se refiere a los esfuerzos para convertirse en una organización apta para el cambio: la necesidad de alinear la capacidad con los objetivos empresariales de manera permanente. La habilidad de mantener una capacidad de gestión del cambio alineada con la estrategia se reduce a algunos factores, incluyendo las habilidades de gestión de proyectos con el apoyo de una comunicación efectiva.

La alineación estratégica también implica sólidas estructuras de gobierno. Un gobierno efectivo no sólo incluye los reportes de estatus y escalamiento de problemas a los "stakeholders" de la empresa, sino también, la entrega de conocimiento del negocio a los "stakeholders" que gestionarán la capacidad de cambio.

Crear una organización con capacidad de cambio depende del desarrollo de las competencias de gestión del cambio de los empleados y líderes.

Una organización apta para el cambio crea una capacidad permanente en su gente preparándola para hacer frente a la volatilidad del mercado y las oportunidades que esto implica. Es por eso que, constantemente, los líderes de las empresas deben poner a prueba su capacidad de cambio y analizar las acciones estratégicas para lograrlo.

