Las 4 Miradas de la Gestión Empresarial

El cambio en las Organizaciones

“No hay nada más difícil de llevar a cabo, ni con más dudas acerca de su éxito, ni más peligroso de manejar, que el inicio de un nuevo orden de cosas. El propulsor del cambio tiene la enemistad de todos aquellos que obtendrían ganancias por la preservación del viejo sistema, y solamente cuenta con tibios defensores en aquellos que ganarán con el nuevo orden”.

Niccolo Machiavelli

LA EXPERIENCIA...

En la mayoría de los casos de éxito relacionados con el cambio en las organizaciones, es necesario abordar una nueva dimensión, que frecuentemente se olvida: el cambio desde la perspectiva de quienes tienen que llevarlo a cabo.

LA EXPERIENCIA...

Tomaremos como ejemplo un cambio en los sistemas informáticos debido al proceso de fusión de dos empresas líderes en telefonía celular del mercado argentino.
En esta circunstancia, el cambio en la herramienta de gestión comercial y los procesos en curso involucró a un número considerable de personas “internas” (más de 2.000 empleados impactados por el cambio), sin considerar el impacto en los clientes.
Todo cambio significativo en una organización implica un descenso previsible en el rendimiento del personal y consecuentemente, en la efectividad de la organización.
En pos de minimizar los aspectos negativos y avanzar en la integración cultural que permita al personal impactado operar y pensar como una “única” empresa, nuestro compromiso fue “contribuir con la facilitación del proceso de cambio iniciado”. Otros equipos de trabajo se encargaron de los aspectos técnicos del proyecto.

ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

DIRECCIÓN DEL PROYECTO

COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL PROYECTO

EQUIPOS DE TRABAJO:

MIGRACIÓN
Líder
Usuarios - Tecnología
Consultores

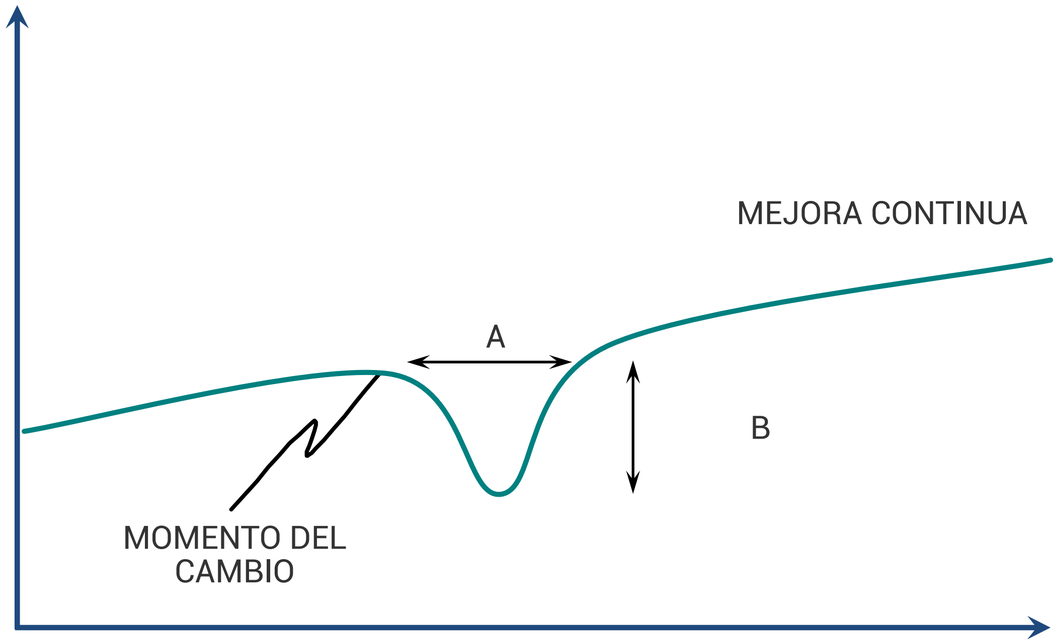
DESARROLLO
Líder
Líderes de Proyecto - Usuarios - Tecnología - Consultores

FACILITACIÓN DEL CAMBIO
Líder
RR.HH. - Usuarios - Tecnología -
Consultores

En el proyecto participaron, además del personal de la empresa (aprox. 150 personas), 2 consultoras y 1 proveedor de software. Nosotros estábamos a cargo del Equipo de Facilitación del Cambio. En total, en el proyecto trabajaron unas 200 personas.

EL DESAFÍO...

La “facilitación del cambio” tiene como objetivo reducir el descenso del nivel de desempeño organizacional inherente a todo proceso de cambio y el período de recuperación, anticipando el mismo y minimizando los efectos no deseados.



Propósitos

A: Minimizar la duración del descenso en el rendimiento y de la recuperación durante el período de asimilación.

B: Minimizar la profundidad del descenso en el rendimiento durante el período de asimilación.

FACTORES DE ÉXITO DEL PROYECTO

Dada nuestra experiencia en proyectos similares, entendimos que observar los siguientes factores de éxito contribuiría significativamente a lograr en tiempo y forma los objetivos fijados.

Alto involucramiento de la Gerencia en la facilitación del cambio

Estricta observación del entorno del proyecto y de los factores que lo podrían afectar

Énfasis en la planificación integral y detallada del proceso de cambio

Ágil, adecuada y oportuna validación de los avances, análisis de los desvíos del plan y ajustes necesarios

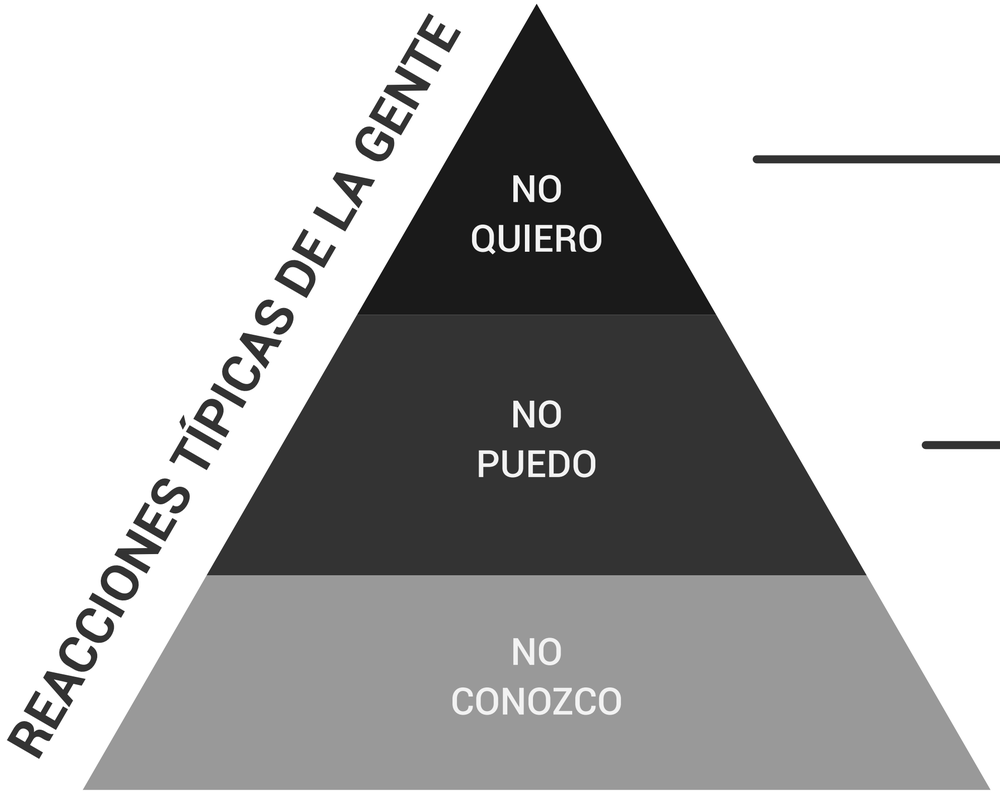
Rápida respuesta a las definiciones solicitadas por el equipo de trabajo que operaba la parte técnica

Coherencia de los mensajes transmitidos al personal impactado por el proceso de unificación

El proyecto se extendió por un período de 18 meses y nuestra participación incluyó un grupo de 3 personas full-time y un Director de Proyecto part-time.

METODOLOGÍA
PARA LA FACILITACIÓN DEL CAMBIO

La metodología utilizada por el equipo estuvo alineada con los principales problemas que enfrenta un proceso de cambio e incluyó los siguientes capítulos.



» Visión del cambio
» Compromiso y soporte político
» Alineamiento organizacional y cultural

» Liderazgo
» Capacidad individual y de los equipos
» Recursos

» Comunicación
» Información

PRINCIPALES LOGROS

» Se realizaron mapas de involucramiento de los actores clave, gerentes impactados, logrando potenciar su participación e influencia.

» Se anticiparon problemas a nivel operativo (confusión, improductividades y errores) con un plan de comunicación, sensibilización y capacitación detallado y con llegada a todos los niveles.

» Se potenció la generación de valor (nuevos modelos de trabajo, motivación, orientación a los resultados, etc.) permitiendo una participación importante de los niveles operativos.

» Se lograron cumplir razonablemente con las fechas clave de implementación del proyecto y reducir la caída esperada en la performance del sistema, sus procesos y minimizar el impacto en el cliente.