

Los Ocho Elementos Clave en el Manejo del Cambio

Hay muchas metodología y escritos sobre el tema del Manejo del Cambio (Change Management). Yo, que la mayor parte de mi vida profesional he prácticamente vivido de eso (porque me he dedicado a través de mis empresas a realizar proyectos de innovación y desarrollo de habilidades emprendedoras en las empresas), quisiera compartir contigo cuáles son para mí los ocho elementos clave para realizar un adecuado manejo del cambio (más allá de las obvias que vas a encontrar en cualquier literatura al respecto como liderazgo, trabajo en equipo, plan de trabajo, etc.):

ELEMENTO CLAVE 1. EL MENSAJE QUE SE COMUNICA

Cualquier proceso de cambio que queramos emprender, yo creo que la parte crítica comienza en QUE y COMO comunicamos al personal. Está claro que cuando hablamos de un proceso de cambio, hablamos de manejo de personal. Las cosas inertes como máquinas o edificios no necesitan manejo de cambio. A lo que me refiero aquí es que los líderes del proceso necesitamos entender que estamos lidiando con personas. Personas que tienen un órgano superpotente cada uno: se llama cerebro. Y el problema con el cerebro es que normalmente está lleno de cosas distintas para cada persona, distintas emociones, distintas preocupaciones, distintos miedos, distintos conocimientos. Entonces cuando uno quiere que la organización cambie, o inicie un proceso de cambio, por ejemplo la implementación de un nuevo software, o la mecanización de una área, o el cambio de sede a otro lugar alejado, o la adopción de una nueva empresa, etc., lo primero que tenemos que hacer es UNIFICAR criterios. Establecer un norte, una dirección. Buscar que los cerebros de las personas no divaguen en suposiciones o chismes. Entonces es superimportante que la máxima autoridad o máximo líder (CEO o Gerente General), explique claramente de qué se trata el proceso que se va a emprender y cuál es el objetivo.

ELEMENTO CLAVE 2: LAS REUNIONES DE ARRANQUE O DE COMUNICACIÓN

El mensaje de preferencia debe ser transmitido en una o varias reuniones de arranque, presenciales si es posible, para las empresas que son multisedes o multipaíses pues a través de una videoconferencia. Y debemos tener seleccionados siempre adecuadamente los integrantes de la reunión. Yo creo que hacer reuniones entre menos participantes es mejor. Es decir, si queremos transmitir el mensaje a 50 personas, yo considero que es mejor hacer dos reuniones de 25 o tres reuniones, que una tan multitudinaria. Creo que entre más gente haya, más da pie a que la gente participe menos; muchas personas se sienten presionadas por el foro. No digo que esto sea una regla. Cada caso y cada empresa son distintos. Lo que sí es que hay que planificar adecuadamente estas reuniones de arranque.

ELEMENTO CLAVE 3: EL INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL CLAVE

He visto como muchos procesos de cambio fracasan o se dificultan mucho porque no se entiende bien el concepto de involucramiento. Mucha gente piensa que cuando se diseña una nueva forma de operar una máquina o de realizar un proceso de despacho, simplemente hay que explicarle al personal involucrado cómo se debe hacer ahora y ya. Pero hay mucha diferencia en la calidad de implementación y en el tiempo en el que se alcanzan los objetivos perseguidos con la mejora, si realmente involucraste al personal clave del área en el diseño de la solución. Si la gente que está realizando el nuevo proceso, durante la etapa de análisis y diseño tuvieron reuniones involucrando al personal que va a llevar a cabo los cambios, hicieron pruebas en donde ellos participaron, entonces seguramente al momento de implementar o hacer el 'go live' (como suele llamarse en el ámbito del software) habrá menos retrabajos y sobretodo menos resistencia al cambio. Esto es lo importante que debemos entender, **TODOS LOS SERES HUMANOS VIVIMOS DE LA INERCIA**, de que seguir haciendo las cosas como siempre las hacemos. Incluso si alguna vez quieres hacer algo que nunca has hecho, por ejemplo empezar a andar en bicicleta en un nuevo lugar, la segunda vez que lo hagas vas a tender a repetir la manera en que lo hiciste la primera vez. Es algo natural. Está inherente en el ser humano. Y a lo que me refiero aquí con los cambios es que el involucramiento de las personas claves en etapas tempranas del proceso de cambio ayuda muchísimo a reducir esa resistencia al cambio, y por ende a lograr los cambios lo más rápido posible, o con las menores complicaciones.

ELEMENTO CLAVE 4: ACEPTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA.

Es clave que el líder del área donde se realizará el cambio, antes de empezar a hablar de nuevas soluciones, primero tiene que aceptar que hay oportunidades, que se necesita cambiar. Y no siempre es fácil. Yo he conocido muchos gerentes de área que no aceptan que deben cambiar los procedimientos de su departamento, porque están dando buenos resultados. Y otra vez, estamos hablando de personas, donde cada uno tiene una actitud distinta. Alguien aceptará rápidamente, hay gente que de hecho le encantan los cambios, pero otros todo lo contrario. Y como siempre, el manejo de la gente es un arte, no una ciencia, entonces no hay una fórmula exacta que aplique para todo mundo, pero sí ideas, tácticas o herramientas que ayudan. Por ejemplo, hay que mostrarle estadísticas de mermas, o de problemas que han aumentado y que quizá no esté al tanto...o quizá impactos negativos que está teniendo la producción de su área en otra área que tiene como cliente...o videos de otras plantas o empresas donde se obtiene mejor productividad con los cambios que se quieren hacer...o realizar análisis detallados que demuestren la problemática que se quiere cambiar...o tener reuniones con personas externas como proveedores o clientes en donde se evidencie lo que se quiere cambiar. Repito, lo importante es que el líder del área se convenza de que se necesita el cambio. Mientras eso no suceda, el proceso de cambio no resultará.

ELEMENTO CLAVE 5: TALLERES DINÁMICOS.

Aquí a lo que me refiero es que cuando se den capacitaciones relacionadas con el proceso de cambio, por ejemplo para explicar la nueva manera en que se va a realizar la toma de pedidos de los vendedores con una nueva herramienta o software, deben ser

talleres dinámicos, donde la gente participe y haga role-play's interactuando con la nueva herramienta o con el nuevo concepto. Es decir, debe haber dinámicas de grupo e individuales donde la gente entienda la razón y el concepto del cambio. Si solo se hacen presentaciones tipo conferencia donde el expositor sólo habla y los participantes sólo escuchan, de nada va a servir. En otro blog hablo del Cono del Aprendizaje, pero lo importante es entender que la peor forma de aprender es solo escuchar. Cuando la gente interactúa, aprende y entiende mucho más.

ELEMENTO CLAVE 6: PROCESO DE IMPLEMENTACION Y SEGUIMIENTO.

Aquí lo que quiero transmitir es que mucha gente piensa que para implementar algo nuevo es sólo explicarle a la persona que lo va a ejecutar y ya. Con eso ya quedó implementado. Craso, craso error. Eso no es implementar. Eso es solo explicar. Implementar implica tiempo, pueden ser semanas o meses normalmente de repetir el nuevo procedimiento hasta que se vuelva un hábito. Mientras eso no suceda no se ha implementado. Y para que eso suceda normalmente hay un sinnúmero de ajustes que hay que realizar en el transcurso del tiempo, y para ello se requiere dar un buen seguimiento a la implementación. Y cuando hablo de hacer un hábito a lo que me refiero es que hay que hacer que un ser humano, que no es una máquina, **HAGA ALGO CASI COMO UNA MAQUINA, SISTEMATICA Y CONSISTENTEMENTE SIN DISCUTIRLO NI CUESTIONARLO NI PENSARLO.** Ese es el reto, convertir el sistema de trabajo del vendedor en un HABITO. A los seres humanos nos encantan los hábitos e incluso los **HACEMOS MUCHO MEJOR QUE LAS MAQUINAS.** La única diferencia es que **INTRODUCIR** el sistema en una máquina es casi automático, es casi darle al botón ON...en el ser humano requiere días-semanas-de repetición. Pero una vez que se logra, genera un resultado mucho mayor que el de una máquina, ¿por qué? Porque el ser humano tiene cerebro y corazón, piensa y se emociona lo cual catapulta los resultados si se hace bien porque entiende cuando hay desviaciones y las corrige rápidamente, o le puede meter velocidad inmediatamente sin esperar que le opriman un botón. La máquina carece de eso. En la máquina si hay una desviación se rompe, se desgasta, se cicla, se traba, se corta, o se para, y tiene que esperar que un ser humano la arregle, la corrija, la repare o la recargue. El ser humano esto lo hace en automático. Entonces la implementación de un nuevo proceso de trabajar No se hace a través de un documento, ni de un reporte, no es una reunión, no es una charla, no es un email, no es un Excel, no es un power point. Todo son sólo unos pasos en el proceso de implementación.

ELEMENTO CLAVE 7: USO DE TESTIMONIALES O VIDEOS.

Cuando alguien ya está disfrutando los frutos del cambio, y ya pasó por el arduo camino para lograrlo, ayuda mucho el filmar un video testimonial para poder mostrar a otros que apenas van a entrar en esa etapa. Y esto puede ser una empresa que ya lo hizo (video que nos puede proporcionar el proveedor de la solución que estemos implementado), o quizá un trabajador de otra sucursal o de otra planta del mismo grup.



ELEMENTO CLAVE 8: CIERRE - COMUNICACIÓN DE LOGROS Y RECONOCIMIENTOS

Por último es importante, así como se comunicó el arranque de un proceso de cambio, también hacerlo cuando se termine, para que toda la organización (o la parte de la empresa que necesite saberlo) sepa que se culminó el proceso, y sobre todo los logros que se obtuvieron, y dar o entregar los reconocimientos necesarios a la gente que participó y 'sudó la camiseta' para que se culminara el proceso. Y me vas a preguntar: 'DB Watson ¿crees que es necesario dar un reconocimiento monetario?', mi respuesta: No. Yo creo que luego la gente malinterpreta el mensaje cuando se combina dinero. Sí dar un diploma, un trofeo, un regalo valioso (pluma, reloj, etc.), como símbolo del agradecimiento de la empresa al empleado.

Bueno esos son para mí las principales claves para que un proceso de cambio llegue a buen término.

¡Que te sean útiles!

Con mucho gusto,

DB Watson
dbwatson@dbwatson.com



DB Watson
Innovation & Intrapreneurship