

Desafíos y buenas prácticas para gestionar con éxito el cambio en las organizaciones

WORKSHOP
"GESTIÓN EFECTIVA DEL CAMBIO"

JUEVES
8 DE OCTUBRE

PEPSICO DANONE GRUPO CEMSA alicorp BRINKS
GRUNDOS Holcim
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CORDOBA CCA ARGENTINA Godrej MARS Ingredion BGH
Whirlpool AGCO Your Agriculture Company RICOH grupoINSUD

Actividad exclusiva para referentes de RRHH y OPERACIONES de empresas industriales EN TRANSFORMACIÓN.

EXPOSICIÓN Y MODERACIÓN: VERIL consultores

El abordaje proactivo de la gestión del cambio es clave para poder atravesar estos tiempos de crisis e incertidumbre, desarrollando competitividad.

En el workshop 'Gestión Efectiva del Cambio' que desarrollamos desde **NUMAN – Headhunter Industrial** con la participación de referentes de RRHH y operaciones de empresas industriales líderes que transitan procesos de **transformación**, analizamos los desafíos que conlleva adaptarse al cambio en épocas altamente dinámicas como la actual.

Compartimos conclusiones que dejó la actividad que contó con el aporte de **VERIL Consultores**, una firma de expertos en procesos de change management, y la participación activa de representantes de empresas líderes de argentina.

- El cambio es algo que sucede. Queramos o no que haya cambio, las cosas suceden. Aparecen nuevos actores, nuevas políticas, nuevas medidas económicas y nuevas leyes, que nos obligan a cambiar como organización.
- Frente a lo que sucede uno toma diferentes decisiones y puede tomar el cambio como una oportunidad.
- Transformación, evolución y crecimiento, no tienen que ver con el cambio tiene que ver con aquello que hacemos con el cambio. Necesitamos esa oportunidad para redefinir nuestros comportamientos, repensar nuestro propósito, nuestra visión, creencias, actitudes y habilidades.

- La transformación no es algo que simplemente sucede. La elegimos, es un proceso que nos convoca, que requiere nuestro esfuerzo, participación y decisión. A partir de ahí tomamos un rol activo.
- Cada vez que pensemos en cambio, es importante asociarlo a la transformación, a aquello que elegimos y lo que está dentro de nuestro propio campo de influencia. A aquello sobre lo que podemos influir, trabajar y actuar, aprovechando las oportunidades que plantea el contexto, para poder elegir como queremos actuar.
- Es importante tener en cuenta las características culturales de la organización en la que se impulsa la transformación. Si se está frente a una organización muy vertical, centralizada y estructurada, y se sale de la nada a preguntar a todo el mundo cómo deberíamos transformarnos, se paralizará el proceso, porque no forma parte de la cultura de la empresa.
- Como decía Gartner, es fundamental contar con las personas adecuadas, para las tareas adecuadas, en el momento adecuado. No que todos participen al mismo tiempo. Al grupo hay que trabajarlo como un músculo, que se estira, crece y se va tonificando a lo largo del proceso. No hay que tratar de salir a comerse la cancha y hacer una primera reunión de 100 personas, porque lo más probable es que todo se convierta en un caos.

Las organizaciones que cambian permanentemente, reviven cuando se transforman y adquieren impulso a través de una gestión efectiva del cambio, que puede darse en tres niveles de profundidad:

1) **Cambio Adaptativo.** Genera un proceso reactivo y de supervivencia: frente a un acontecimiento se define qué se hace al respecto, se cambia para poder seguir existiendo, funcionando y operando en este nuevo contexto. Por ejemplo, se segregan grupos en las plantas y se dividimos la gente para poder seguir produciendo en tiempos de Covid-19. No se trata de cuestiones que podamos anticipar demasiado, se actúa sobre algo que está pasando.

2) **Cambio Evolutivo:** está relacionado con la mejora continua, la mejora de procesos, la superación y la optimización. La pregunta que se plantea en esta instancia es cómo se puede hacer mejor lo que se está haciendo, con menos recursos, en menos tiempo y de manera optimizada. Requiere planificación y acuerdos, y focalizar en actitudes, habilidades, creencias y valores. Es un tipo de cambio que impacta en la transformación del propósito organizacional, agregando elementos de superación y de calidad.

Las empresas que se encuentran desarrollando este nivel de cambio, se encuentran en una instancia de transformación, que no tiene que ver solamente con lo que pasa en el contexto sino que también involucra una instancia de elección, de evaluar opciones, explorar alternativas y participar activamente en este proceso.

3) **Cambio Disruptivo:** está relacionado con la innovación y la transformación. Implica 'patear el tablero', transformar en negocio, incorporar cuestiones que ya no tienen que ver con la mejora continua sino con hacer las cosas de un modo diferente. A veces es cambiar la misión organizacional, las líneas de negocio o cambiar productos.

Es un cambio que tiene que ver con quien lo elige y no con quien se adapta. Con quienes empiezan a pensar un nuevo esquema de negocios, en otras capacidades, en otro sentido organizacional. Desde ahí es donde la transformación llega a su máxima expresión, tocando creencias, valores, misión, visión, propósito, y donde necesitamos desarrollar nuevos hábitos y actitudes, y una nueva empresa emerge.

Este cambio no está en la agenda de nadie. Hay que instalarlo. No hay nadie que venga a decir: tenemos que cambiar nuestro negocio. Desde la dirección de las organizaciones se empiezan a

ver señales de transformación y se comienza a desarrollar una necesidad interna organizacional que imponga esos temas en la agenda. Nadie los va a poner por nosotros. Cuando vienen solos a la agenda es porque una empresa ya se encuentra transitando etapas de cambio adaptativo o evolutivo, o si se trata de una organización muy previsoras.

Teniendo en cuenta estos tres niveles de profundidad de cambio, surgen preguntas que debe hacerse una organización:

- ¿Cuánto tiempo destinamos en nuestras agendas a cada uno de estos tres cambios? ¿Los estamos poniendo en la agenda organizacional?
- ¿Estamos armando una red interna para el cambio que se va a producir de acá a un año o dos años? ¿Qué red necesitamos construir? (considerando que los lapsos de tiempo de cambio se aceleran y que se necesita un grupo de personas para poder movilizar el cambio).
- ¿Qué cambio disruptivo necesita nuestra organización? ¿Qué rol estamos asumiendo, estamos participando activamente o esperando que nos participen?

Veamos algunas buenas prácticas a implementar para gestionar el cambio:

I) **Propósito compartido:** generar un propósito que nos convoque más allá de la visión, donde cada colaborador se sienta involucrado y que vea que además de ganar la organización gana él y la comunidad que lo rodea. Así todo cobra otro sentido y otra fuerza: la trascendencia es una fuerza motora muy importante y el propósito da sentido de por qué volver al rumbo cuando suceden los desvíos.

II) **Involucrar al TOP MANAGEMENT:** No hay transformación si no afecta a los directivos que hacen que las cosas sucedan. No sirve cuando el cambio, más allá de que se convoquen expertos, pasa por un carril paralelo al de la mesa de decisiones. Una empresa no puede cambiar su identidad si aquellos que son los guardianes de esa identidad no participan del proceso. La organización mira a los líderes como ejemplo de cómo comportarse. Si se quiere tener una compañía más ágil, el líder tiene que mostrar por qué vale la pena ser ágil, mostrando convicción y acción.

III) **No se trata sólo de tener entusiasmo para que el cambio suceda.** Además de comunicar y comprometer, hay que pensar el cómo y cuándo. Es preciso clarificar el rumbo para alinear fuerzas y comunicar claramente las razones del cambio, sus beneficios, y una visión de las transformaciones que producirá, para lograr una verdadera conexión del propósito.

IV) **Cambiar es incómodo:** hay que prever estrategias para gestionar y encausar la incomodidad, la ansiedad, el miedo, y la incertidumbre que genera el cambio.

V) **Red conectada de acciones.** Una transformación no pasa solamente por comunicar, cambiar el procedimiento y capacitar. Es un poco de todas estas cosas organizadas con un sentido, lo que empieza a producir la transformación. Es comunicar, hacer, entrenar, medir, motivar, movilizar, comprometer, desarrollar personas y reconocer. Es un proceso, en el cual hay que tener en cuenta que improvisar en algunas circunstancias no nos vuelve improvisados.

VI) **La clave es la ADOPCIÓN:** el éxito del cambio no se mide por lo que hacemos o por el entusiasmo de la gente. Gestionar el cambio implica lograr nuevos hábitos y compromisos en la organización para que pase aquello que queremos que ocurra.

VII) **El cambio se hace con los protagonistas y no para los protagonistas**, sumándolos a pensar y decidir. Hay que participar en el cambio todo el tiempo, principalmente a la hora de decidir cuál es la mejor estrategia para cambiar, la mejor forma de capacitarnos y de medir nuestro éxito. En estos procesos las personas están en el centro, y resulta conveniente poder sumar a los procesos de decisión a los mandos medios de las empresas. También es conveniente establecer vínculos de cercanía y conversar con los equipos cuando "no hay un proyecto de cambio activo".

VIII) **Rumbo**. Es importante generar desde el inicio KPIs de adopción, clarificar logros y tiempos, y definir qué queremos que suceda. En un proceso de cambio que dura uno, dos o cinco años, es crítico tener en claro cómo se medirá que el proceso se está desarrollando bien, y cuáles son los indicadores que nos permitirán ver si somos más ágiles, diversos y flexibles.

IX) **Entender la cultura empresarial**. Al iniciarse un proceso de cambio es esencial honrar las experiencias realizadas previamente dentro de la organización, conocer el mindset de cada compañía y proponerse trascender a las barreras de la organización. Asimismo, transparentar y legitimar procesos. Situaciones críticas como el surgimiento de la pandemia dejan en evidencia el estado de situación de cada empresa.

X) **Capacitación**. Formar a los líderes en nuevas prácticas resulta fundamental para consolidar el proceso de cambio, y que el top management se sienta convencido de las transformaciones a lograr.

Además de las buenas prácticas, en las mesas de trabajo desarrolladas durante el workshop también se analizaron las principales alertas a las cuales se les debe prestar atención en un proceso de gestión del cambio. Entre ellas:

- Atender la emocionalidad de las personas.
- Tener agendas alineadas entre las áreas de Operaciones y Recursos Humanos.
- Mapear stakeholders claves.
- Atender un proceso de transformación cultural antes de iniciar del cambio deseado.
- Entender quienes pierden y quienes ganan con el cambio.
- Resolver cómo trabajar colaborativamente con partners para generar la transformación del negocio, cuando la dirección local no comulga con el deseo global.
- Entender que somos parte de una comunidad y que las transformaciones repercuten.
- Medir el éxito desde la adopción.
- Convencer al top management (subir al barco).
- Entender si como Equipo Líder estamos preparados para iniciar un proceso de cambio

El proceso de cambio involucra la conciencia de la necesidad de cambiar, el deseo de ser parte y adueñarse del cambio, el conocimiento de cómo van a cambiar las cosas, la habilidad para instalar nuevos hábitos, y la capacidad de reforzarlo para que sea sustentable y duradero.