

CÓMO IMPULSAR EL CAMBIO CON ÉXITO

CONTROLA LO QUE PUEDES, E INFLUYE SOBRE LO INCONTROLABLE



MARC SACHON

Profesor Ordinario,
Dirección de
Producción, Tecnología
y Operaciones, IESE



ANTHONY BENITEZ

CEO y socio, de
Ascension Management
Consulting

Aunque muchos directivos son expertos en desarrollar estrategias empresariales, a menudo, les faltan habilidades para implantar con éxito y de forma sostenible grandes iniciativas corporativas.

OPERACIONES • INNOVACIÓN Y CAMBIO •
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA • DIVERSIFICACIÓN

Según los antiguos filósofos griegos, “todo fluye y nada permanece”, una afirmación que, a principios del siglo XXI, es aplicable, más que nunca, al ámbito de los negocios, donde empresas de todo el mundo se dedican a reevaluar sus propuestas de venta, a modificar sus cadenas de valor y a internacionalizar sus plantillas de forma constante, a la vez que tratan de minimizar el impacto de la gran incertidumbre que reina en los mercados financieros. Y para implantar estas iniciativas, es necesario realizar cambios en las empresas.

Sin embargo, la mayoría de las personas tienen aversión al cambio y prefieren que las cosas se queden como están. En este sentido, muchos directivos no comprenden la importancia de “impulsar el cambio con éxito” para garantizar la eficacia duradera de cualquier iniciativa. De hecho, un gran número de directivos no son conscientes de ello, porque piensan que lo único que se necesita para implantar un cambio es un buen plan, que debe ser ejecutado por los empleados del modo correspondiente. También son muchos los

que piensan que todas las partes implicadas en una nueva iniciativa de cambio son conocedoras de sus objetivos y resultados y de su repercusión sobre sus funciones individuales y sobre la cultura, las estructuras y los procesos corporativos. Lo mismo que piensan que todas las partes implicadas estarán de acuerdo con los resultados previstos y emocionalmente comprometidas con el proceso dado que, al fin y al cabo, el proyecto, es la conclusión lógica de una fase de pensamiento racional.

MINIMIZAR LOS RIESGOS

Por desgracia, este tipo de sincronización no es habitual en un proyecto de cambio, y, si se produce, ¿por qué arriesgarse a una posible falta de alineación de los objetivos? ¿Por qué no asegurarse de que el proyecto incluya hitos y actividades específicos que hagan referencia a la gestión del cambio? Tras numerosos años de experiencia en la formación de directivos y en la gestión de cambios, creemos que la respuesta radica en el hecho de que muchos directivos carecen del tiempo necesario para desarrollar las habilidades requeridas para impulsar con éxito el cambio. A pesar de ser expertos en desarrollar estra-



SI NO SE DISPONE DE UN MAPA BIEN TRAZADO, SERÁ DIFÍCIL RECORRER EL CAMINO DEL CAMBIO, PERO ESTE MAPA ESTARÁ SUJETO A CONTINUAS MODIFICACIONES DERIVADAS DEL DINAMISMO QUE IMPERA EN EL ACTUAL MUNDO EMPRESARIAL

PARA SABER MÁS:

Con el objetivo de proporcionar a los directivos un entorno en el que puedan aprender y poner a prueba sus habilidades de desarrollo e implementación de iniciativas estratégicas en el sector de los servicios, se ha desarrollado el Programa Enfocado: "Cómo Impulsar el Cambio con Éxito", del 19 al 22 de marzo, en Barcelona. www.iese.edu/drivingchanges

Blog del profesor Sachon: blog.iese.edu/autof/

tegas para reducir costes, aumentar las ventas o entrar en nuevos mercados, a menudo tienen problemas para implantar con éxito y de una forma sostenible grandes iniciativas corporativas.

¿Por qué sucede esto? La implantación con éxito de una nueva iniciativa, ya sea de crecimiento, excelencia operativa, diversificación o innovación, supone la necesidad de movilizar a todos los empleados de la empresa, implicar a diversos grupos internos y externos de profesionales, examinar la cultura y las subculturas corporativas existentes, modificar los actuales modelos operativos y estructuras organizativas, y reevaluar los principales procesos de la empresa en toda la cadena de valor.

No cabe duda de que un proyecto que supone tanta complejidad es abrumador ni de que puede generar cierta sensación de miedo o angustia en las personas implicadas. La complejidad se debe al número de personas involucradas y a la influencia que pueden ejercer durante el proyecto; a los beneficios esperados en función de la inversión inicial; y a la inevitable presión a la que estarán sujetos los directivos y equipos del proyecto para cumplir los objetivos dentro del plazo y el presupuesto fijados. Como resultado de todo ello, las partes implicadas en este tipo de proyectos suelen percibirlos como algo negativo en lugar de positivo. No es de extrañar, por lo tanto, que muchas iniciativas empresariales fallen por el motivo equivocado: no porque el proyecto sea malo, sino porque se ha gestionado mal.

TRES CUESTIONES BÁSICAS

- Para superar este problema,
- los directivos deben reflexionar sobre varias cuestiones básicas. En primer lugar, deben entender la necesidad que tienen las personas implicadas en el proyecto de "comprender" los motivos del cambio. En segundo lugar, deben analizar el "impacto" del proyecto, es decir, las repercusiones que tendrá el cambio y a qué nivel es realmente necesario. Finalmente, deben impulsar una "ejecución" del proyecto en la que se

defina el cambio requerido y cómo implantarlo.

Sin duda, aprender a desarrollarlo y gestionarlo en el actual entorno empresarial no es una tarea fácil. No obstante, si se comprende el tipo de cambio que se requiere (por ejemplo, un desarrollo, una transición o una transformación) y se seleccionan las estrategias adecuadas, el proceso será infinitamente menos complejo y, quizá, hasta divertido!

UN MAPA A SEGUIR

- Un elemento crucial para conseguir una actitud más positiva y armónica frente al cambio consiste en comprender el papel del agente del cambio. ¿Cuáles son las habilidades que se necesitan para implementar y ejecutar la estrategia de cambio? ¿Qué patrones de conducta apoyan este proceso? Tener la capacidad de responder a estas preguntas es importante, pero es solo el primer paso. El desarrollo y la implementación de un cambio en una empresa siempre están plagados de problemas, y, en muchos casos, se trata de un terreno desconocido para muchos líderes y directivos. Por lo tanto, si no se dispone de un mapa bien trazado, será difícil recorrer el camino del cambio. Y aun así, este estará sujeto a continuas modificaciones derivadas del dinamismo que impera en el actual mundo empresarial.

Otro elemento que, a menudo, no se tiene en cuenta al emprender el camino del cambio es el hecho de que, hoy en día, las medianas y grandes empresas suelen ser organizaciones multiculturales, pero la gestión multicultural no es una asignatura habitual en los planes de estudio de las escuelas de dirección, a diferencia de las asignaturas sobre finanzas, marketing u operaciones.

Los mejores líderes son aquellos que son plenamente conscientes de su entorno y saben transmitir emociones positivas sin perder de vista la meta; son aquellos que avanzan hacia su objetivo estratégico haciendo que las cosas cambien a su paso, tanto desde una dimensión analítica como conductual.