



# Gestión del Cambio: Algunas Claves para *Hacer que las cosas sucedan*

La gran mayoría de los ejecutivos se ha visto enfrentado al desafío de impulsar procesos de cambio en sus equipos u organizaciones. Lamentablemente, en la mayoría de los casos surgen importantes dificultades y finalmente éstas no ocurren como se deseaba y sólo se logra controlar una parte de los costos derivados del intento. ¿Qué hacer para lograr que las cosas sucedan, mitigando los costos y a su vez maximizando los beneficios de un proceso bien llevado?

Escrito por EDUARDO OLGUIN MACAYA, Director Área de Formación Experiencial Universidad San Sebastian, Académico Departamento de Ingeniería Industrial Universidad de Chile y Consultor Asociado de World Class Consulting, eduardo.olguin@wcc.cl

Con la colaboración de ESTEBAN RODRÍGUEZ SANCHEZ, Socio-Director Ejecutivo de World Class Consulting, Profesor Magíster RR.HH. Universidad Gabriela Mistral, esteban.rodriguez@wcc.cl

La gestión de cambio es una disciplina, relativamente nueva y en desarrollo, cuyo propósito es hacer que los procesos de cambio ocurran sin producir los altos costos que muchas veces se generan cuando se intenta generar un cambio en la organización y velar porque estos tengan el éxito esperado. Así también, guiarlo para aprovechar los beneficios culturales y de clima laboral que nos puede dar un proceso bien llevado.

Nuestro objetivo en este artículo es compartir algunas claves que, según hemos aprendido en nuestra experiencia con organizaciones, han contribuido a maximizar las probabilidades de éxito y han generado en quienes las aplican la capacidad distintiva de hacer que las cosas sucedan.

## ¿QUÉ ES LO QUE SE CAMBIA EN LOS PROCESOS DE CAMBIO?

En una gran cantidad de procesos de cambio organizacional buscamos aumentar la eficiencia, crecer, fusionar áreas u organizaciones, mejorar la satisfacción de clientes, aumentar la calidad de vida, cambiar los pro-

cesos, etc. Entonces una primera pregunta relevante es qué debemos cambiar dentro de la organización para posibilitar estos resultados. Proponemos que son tres los dominios de cambio principales y recurrentes, aunque no exclusivos. Ellos son: las prácticas, los roles y las narrativas disponibles.

### FICHA TÉCNICA

**Autor:** OLGUIN MACAYA, Eduardo. *Colaboración de:* RODRIGUEZ SANCHEZ, Esteban

**Título:** Gestión de Cambio: Algunas claves para hacer que las cosas sucedan.

**Fuente:** Capital Humano. Edición para Chile, n° 42, pág. 51, Julio, 2010.

**Resumen:** Las investigaciones y estudios de management reconocen que, lamentablemente, la gran mayoría de las iniciativas de cambio terminan fracasando. La gestión de cambio es una disciplina, relativamente nueva y en desarrollo, que busca contar con los conocimientos y desarrollar las competencias que permitan lidiar con el amplio rango de problemáticas asociadas al éxito o fracaso de una iniciativa de cambio. Su propósito es que las organizaciones puedan liderar y gestionar los procesos de cambio, generando valor y oportunidades, mitigando los altos costos que muchas veces se generan. Así también, generar y aprovechar los beneficios culturales y de clima laboral que devienen de un proceso bien llevado. El propósito de este artículo es compartir algunas claves que han contribuido a maximizar las probabilidades de éxito y han generado en quienes las aplican la capacidad distintiva de hacer que las cosas sucedan.

**Descriptor:** Gestión de Cambio / Desarrollo Organizacional / Gestión de Proyectos



**Las prácticas.** Si lo que buscamos es un cambio sostenible en la organización y no una acción paliativa pasajera; es requisito que haya un cambio en el quehacer cotidiano y en el fluir natural de la empresa. Se requiere la instalación de un nuevo orden o de una nueva coherencia. Se debe llegar al punto en que las personas actúen con transparencia y naturalidad de una forma distinta.

El cambio organizacional precisa que ciertas maneras habituales y automáticas de hacer el trabajo sean revisadas, desaprendidas y reemplazadas por otras nuevas maneras que resultarán más efectivas en el nuevo contexto empresa.

Las prácticas son entonces ese set de comportamientos o acciones que se realizan de manera automática y que conforman la manera típica de ser y de hacer de la organización y deben ser parte de su "ADN".

**Los roles:** Los roles son la articulación de los compromisos, conectados con las pre-

ocupaciones de los clientes, de cada una de las personas de la organización. Una iniciativa de cambio surge cuando aparece una preocupación por algún asunto que la empresa no es capaz de resolver dada su organización actual. Por lo tanto en un proceso de cambio es necesario cambiar, ajustar o redefinir los roles.

De algún modo estamos habituados a revisar objetivos y prioridades, de hecho los ejecutivos tienen el hábito de revisar y ajustar sus definiciones estratégicas anualmente. A nuestro parecer, éste es un ejercicio de complejidad menor en comparación a lo que implicaría cambiar roles.

Cambiar un rol muchas veces implica nuevas competencias, nuevos conocimientos y en general aprendizaje. Otro tema relevante son las implicancias en las dinámicas de poder de la organización.

**Las narrativas.** Las distintas historias que conviven en la organización, en especial las que dan sentido y coherencia a nuestros esfuerzos de cambio son centrales. Todo proceso de cambio debe crear nuevas narrativas: la diferenciación que se tendrá, el sentido de la compañía, el valor de sus personas, los cambios en el mundo, la definición de la competencia y los avances de ella, etc. Y en particular la narrativa de porqué hace sentido embarcarse en el proceso de cambio. Un proyecto de cambio requiere entonces de un ejercicio constante de construcción e instalación de nuevos discursos.

## UN PAR DE MITOS

El dolor de cabeza para muchos líderes de procesos de cambio es cómo hacer desaparecer las resistencias y obstáculos que se generan. Gran error. Por un lado las resistencias y obstáculos son constitutivas de un proceso de cambio y por otro son una valiosa fuente de información del proceso. No se trata de hacerlos desaparecer.

Uno de los secretos más importantes de la gestión del cambio es que todo proceso de cambio es un proceso de conservación. En este sentido, es tan importante tener claro qué va a cambiar como qué no va a cambiar o se conservará. Lo que no va a cambiar tiene distintas fuentes 1) aquello que es valioso y estratégico para la organización o es parte relevante de su identidad, por lo tanto es ne-

cesario proteger. 2) aquello que por decisión se desea conservar y 3) aquello que es imposible de cambiar o que cambiarlo requiere de una inversión y un esfuerzo mayor al posible.

Identificar lo relevante de conservar y comunicarlo nos permite, junto con dar claridad a los equipos, tranquilizar, diluir o no dar lugar a muchas resistencias. Además de proteger y cuidar la identidad y las ventajas competitivas de la organización y, por sobre todo, no invertir recursos en algo que será muy difícil de cambiar.

Otro mito es que los grandes cambios se producen con procesos difíciles, sofisticados, complejos o de gran envergadura. Así, un segundo secreto que proponemos, es que muchos cambios importantes en la cultura de las organizaciones son producidos por cambios simples y posibles en los procesos y en las prácticas. Las nuevas prácticas son incorporadas por las personas y los equipos generando el cambio deseado.

Por ejemplo, cada vez que instalamos indicadores en una organización nos percatamos que los cambios generados son mucho mayores y de mayor complejidad que los "simples indicadores" que generamos. En este caso es importante observar que incluso aparecen cambios no deseados, por ejemplo, podemos pasar de una organización colaborativa y comprometida a una competitiva y mercenaria, sin haberlo deseado inicialmente.

Los cambios en los procesos y en las prácticas "llevan en sí" el germen de la nueva cultura. Por ello su diseño inicial y el monitoreo del proceso de cambio es central.

Un ejemplo clásico. La incorporación del correo electrónico a las organizaciones generó muchos más cambios en las comunicacio-

nes y en la estructura de las organizaciones que los millones de dólares que se habían invertido en "aplanarlas". La incorporación del Messenger, Facebook, Twitter y otras plataformas de redes y trabajo en equipo está causando cambios profundos en la forma de trabajar y de coordinarse.

Otro caso interesante es el que se ha producido con la masificación del celular. Este ha influido en la sociedad, personas, familias, equipos, comunidades y organizaciones en general. Ha cambiado el estilo y forma de comunicarse y coordinarse, ha rediseñado las redes de trabajo y la comunicación profundamente.

### EL LIDERAZGO Y LA GESTIÓN DEL CAMBIO

Los cambios que son asumidos por las organizaciones usualmente generan, tanto en las personas como en los equipos de trabajo, reacciones y emociones muy diversas, siendo las más características motivación, ambición, temor, escepticismo, inseguridad, desconfianza, resistencia, desconcierto, sensación de fragilidad, impotencia, etc. Los procesos de cambio pasan en, con, desde y por las personas, y en este sentido son centrales en el diseño. Es importante hacer una aclaración: no se trata de hacer lo que las personas quieran, sino de considerarlas en sus distintas dimensiones. Lidar con esto, es en parte lo que pretende la gestión de cambio.

La gestión del cambio es un proceso activo, esto quiere decir que no se hace al principio y se pone en ejecución después, sino que opera durante todo el proceso del cambio. Su propósito es establecer una estrategia, generar los contextos, diseñar los planes y acciones y realizar la implementación cuidando los distintos aspectos y dimensiones involucradas en el proceso particular de cambio.

*En Hotel San Martín sus vacaciones comienzan los Viernes*



Hotel San Martín le invita a relajarse los fines de semana de julio y agosto con una promoción especial para usted y familia.

**Aire puro, mar y entretenimiento,  
Todo en un solo lugar.**



[www.hotelsanmartin.cl](http://www.hotelsanmartin.cl)

Av. San Martín 667 Viña del Mar Chile  
Fono: 56 (32) 268 9191 - Fax: 56 (32) 268 9195  
[reservas@hotelsanmartin.cl](mailto:reservas@hotelsanmartin.cl)

**HSM**  
**Hotel San Martín**  
\*\*\*\*  
Viña del Mar

Todo proceso de cambio debe incluir la observación y el diagnóstico de la cultura organizacional (valores, emociones, costumbres, creencias, habilidades, prácticas e interpretaciones disponibles), los procesos críticos de la organización y la capacidad de cambio de las personas y los equipos. Así, se tiene el contexto mínimo que permite generar el diseño. Luego, gran parte de los cambios pasará por la generación de hábitos por medio de la instalación de prácticas, la movilización de roles y el entrenamiento. En definitiva, gestionar el proceso de cambio tiene que ver con hacer un diseño estratégico, generar un contexto que permita producir los cambios y acompañar el proceso. Esto es, definir y producir dirección, sentido y camino.

## PROYECTOS DE CAMBIO

Si consideramos el proceso de cambio como el todo, la organización para enfrentarlo puede definir un *proyecto de cambio* particular, que es una articulación particular del proceso desde el management, de tal forma que se pueda estructurar, seguir y evaluar. En algunos casos los procesos de cambio pueden ser realizados con varios proyectos de cambio.

Por ejemplo, en el proceso de cambio de adecuarse a los nuevos estándares y exigencias del mercado para una determinada industria, una empresa en particular puede hacer un "Proyecto de Cambio en Satisfacción de clientes" y un "Proyecto de Cambio en Responsabilidad Social Empresarial".

A continuación mostraremos un modelo que hemos desarrollado para aumentar las posibilidades de éxito de los proyectos de cambio.

### MODELO INTEGRAL DE LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Este modelo considera distintos dominios de acción que tienen que ir fluyendo sintonizadamente durante todo el proyecto de cambio.

Cada uno de ellos es relevante en sí y debería considerarse como parte del diseño.

**1) Liderazgo del proyecto de cambio.** El liderazgo del proyecto tiene un rol declarativo, movilizador y acogedor, se hace cargo de ir generando las interpretaciones, los contextos y los estados de ánimo que

permitan que el proyecto avance de acuerdo a lo deseado. Es el responsable del sentido del proyecto, en el tiempo, para los distintos actores. Declara el espacio de lo posible y lo no posible. Es parte del rol de liderazgo ponerle nombre al proyecto (y cambiarlo si es necesario) declarar las ideas fuerza.

La forma de organizar el liderazgo depende de cada organización y tiene que hacerse cargo de su estilo. Es importante que el proyecto tenga 1) un líder o un equipo de líderes con visibilidad y que encarnen el proyecto y 2) una "coalición conductora", que se puede llamar así o de otra forma. Lo importante es que exista, que incluya diversas miradas y que se haga cargo y responsable del proyecto como un todo y de las repercusiones que este tenga para la organización.

**2) Estrategia y sentido del proceso de cambio:** Este tiene que ver con establecer con claridad la dirección, el sentido y la forma en que se llevará adelante el proceso de cambio. El sentido cumple el propósito de ser la seducción para involucrar y apropiar a los distintos actores con el proceso.

El sentido y propósito debe ser comunicado a la organización (nótese que dice comunicado y no informado) sólo así la organización podrá comenzar a actuar en coherencia.

**3) Cambio y conservación:** Todo proceso de cambio es también un proceso de conservación. Esto implica identificar aquello que se desea o es necesario conservar o bien aquello que se evalúa no será posible cambiar. Sobre esta base se puede definir que es lo que sí se cambiará. Esto incluye valores, principios, formas de trabajo, estilo de trabajo, relaciones organizacionales, etc.

Estas declaraciones son importantes para bajar las resistencias, obstáculos, miedos y temores. Por ejemplo, en algunos casos hay que dejar en claro que la reestructuración no implicará despidos o que se realizará un cambio en los procesos sin disminuir la calidad.

Los líderes del proyecto y la estrategia comunicacional deben velar porque esto sea conocido y comprendido por la organización.

**4) Gestión del proyecto de cambio.** La coordinación y realización del proyecto es central, es el brazo operativo y ejecutor en perfecta sintonía con el liderazgo. Espacio de diseño son la estructuración de un proyecto,

muy similar a un proyecto organizacional, estructura de roles, procesos de coordinación, etapas de realización, planes de trabajo, etc. La forma en que se de la gestión tiene que ver con cada organización.

El armado de los equipos del proyecto es central, debe considerar la representación de los distintos actores, no por un tema de participación sino como la forma de llegar a todos los involucrados. Si no se convoca a las personas relevantes ellas lo más probable es que aborten el proyecto, ya sea por molestia, desconocimiento o falta de apropiación.

### **5) Gestión de los estados de ánimo:**

Un estado de ánimo de desconfianza y resignación puede hacer fracasar una gran inversión en un proceso de cambio. Los estados de ánimo pueden hacer del proyecto un éxito o un fracaso.

La gestión de los estados de ánimo es responsabilidad de los líderes y de la coalición conductora. Una organización tiene "derecho" a decaer o entrar en cualquier estado de ánimo, el liderazgo es el responsable de influir en él y hacerse cargo de ellos y gestionarlos de tal forma que contribuyan al éxito del proyecto.

Una de las claves en esto es establecer diversas instancias que permitan escuchar, identificar e intervenir en los estados de ánimo de la organización.

Estados de ánimo favorables a los procesos de cambio son la confianza, la apropiación y el compromiso con el proceso.

Durante el proceso se requiere, además, ir generando la percepción de avance y de logro. Si un equipo "siente" que el proceso no avanza esto en sí puede ser un factor de fracaso. Para ello, entre otras, se identifican y comunican éxitos de corto plazo, hitos relevantes e íconos representativos.

**6) Comunicaciones:** La preocupación aquí cuidar la comunicación general del proyecto, esto considera diseñar y establecer instancias y canales de comunicación.

No se debe confundir la comunicación, que es bidireccional, con la información que es unidireccional.

En este sentido establecer mecanismos, instancias y formas de comunicación que permi-

tan escuchar recurrentemente a los distintos actores de la organización y el proceso es tan relevante como lo que se informa o comunica.

Además, usando una analogía con un medio de comunicación, la comunicación en un proyecto de cambio tiene un propósito y un estilo definido, por ello puede ser relevante establecer una "estrategia editorial" y un "comité editorial"

Si el liderazgo del proyecto no se hace cargo de la comunicación, la organización lo hará en forma natural y autónoma. Es así como proyectos con deficiencias comunicacionales generan muchas conversaciones informales, "rumores de pasillo" y personajes que actúan como "informantes" a la organización. Siendo todo esto, por lo general, muy dañino para el proceso.

Una estrategia comunicacional robusta debe incluir el escuchar las resistencias y obstáculos que se van presentando, de tal forma de poder lidiar con ellas.

### **7) Desarrollo de las habilidades:**

En la gran mayoría de los casos un cambio cultural, de estilo, de forma de trabajo o de procesos requiere de contar con habilidades que no se tienen originalmente en las personas y/o en los equipos.

Todo proceso de cambio organizacional es un proceso de aprendizaje organizacional.

En este sentido se requiere a) identificar las habilidades existentes en la organización, b) identificar las habilidades que se deben desarrollar para que el proceso sea posible y exitoso y c) los distintos mecanismos de entrenamiento y formación de las personas y los equipos para desarrollar esas habilidades.

Habilidades importantes de considerar, que no siempre se ven, son las de aprendizaje (aprender a aprender) y cambio (capacidad de cambiar).

Metodologías usuales en los procesos de desarrollo de habilidades para procesos de cambio son los programas de entrenamiento, programas de aprendizaje transformacional, y los procesos de coaching individual y de equipos.

Muchas veces las organizaciones en su interior no cuentan con las habilidades necesarias y el costo involucrado en adquirirlas es

alto, en este caso es importante considerar la contratación de nuevo personal que cuente con habilidades específicas. Nótese que no estamos hablando de especialidades o conocimientos sino de habilidades.

**8) Gestión del Poder:** Desde la interpretación de poder del management, que lo entiende como la capacidad de hacer que las cosas ocurran, la gestión del poder es central para cualquier proceso.

Esta gestión tiene dos dimensiones principales, primero contar con el poder necesario, o acumularlo, para que el proyecto pueda ocurrir y segundo, analizar los cambios de poder que generará el proceso de cambio y hacerse cargo de ellos.

Muchas buenas ideas y proyectos mueren por no haber logrado aglutinar el poder para hacerlos pasar.

Este es un territorio que en muchas organizaciones y equipos no se considera como parte del diseño o se deja al flujo normal de los acontecimientos.

Es responsabilidad del liderazgo del proyecto hacerse cargo de construir el poder para que el proyecto pueda ser realizado y en caso de no lograrlo es necesario cancelar el proyecto, de seguirlo por lo general los costos son mayores.

**9) Alerta y conciencia del proceso:** Este dominio tiene que ver con diseñar las instancias y mecanismos que permitan observar, acompañar, dar seguimiento y tener conciencia del proceso y del camino que se va recorriendo. Esto permite generar las alertas, contribuir al rediseño continuo del proceso e identificar los hitos y éxitos de corto plazo a comunicar.

Que esto sea posible requiere de la capacidad de abstraerse del proceso, observarlo desde afuera y tener distinciones para mirarlo. Algunos autores llaman a esto ser observadores del observador o mirar desde el balcón. Muchas veces para aumentar la capacidad de observación se contratan a especialistas en procesos de cambio o se invita a profesionales a mirar el proceso para aumentar el abanico de miradas posibles.

La coalición conductora es la llamada a mirar el proceso, declarar las alertas y avanzar en rediseños del proceso cuando sea necesario.

Así también como identificar los avances, logros e íconos que permitan ejemplificar el cambio a otros. Esto último es particularmente importante debido a nuestra facilidad de mirar y actuar con ejemplos.

**10) Evaluación y cierre:** Finalmente, este dominio considera por un lado declarar límites, (declarar el inicio, fin y etapas del proyecto) y por otro, mantener recurrentemente una evaluación del proyecto de cambio.

Esto pasa por dar a conocer y comunicar estados de avance y resultados por fases, realizar evaluaciones parciales y finales, entre otros.

El espíritu de las evaluaciones en un proceso de cambio no es la búsqueda de errores o culpables. Es evaluar para gestionar el proyecto, lo que incluye producir las mejoras necesarias para hacer que proyecto tenga mayores probabilidades de éxito.

Todo proyecto de cambio requiere de una declaración de inicio y una declaración de término. La declaración de término puede ir acompañada de un rito organizacional de cierre. Muchas veces los procesos parten pero nunca culminan, esto hace que se pierda la confianza y no se genere sensación de logro en los equipos a pesar de haber tenido éxito. Es más, no cerrar los procesos, no permite tener la libertad y confianza para iniciar nuevos procesos de cambio.

Es importante en el cierre y en los ritos de cierre reconocer a las personas y sus aportes.

También es posible luego de cerrado el proyecto tener una mirada general sobre el proceso para generar aprendizaje en la organización y/o evaluar el valor agregado del proyecto.

Finalmente, si el proceso de cambio arrojó buenos resultados, sin duda, lo que corresponde es una muy merecida celebración.

Nuestras organizaciones viven día a día procesos de cambio, que ellos sean beneficiosos y generen los resultados esperados, depende de que seamos serios en enfrentarlos y en usar las metodologías disponibles.

Estas notas pretenden ser un aporte en la dirección de hacer que los procesos de cambio sean de beneficio tanto para las personas como para las organizaciones. ▲