



DECÁLOGO PARA EL CAMBIO

Consideraciones para un abordaje exitoso.

Jorge G. Giuliucci Lagos *

Las masas humanas más peligrosas son aquellas en cuyas venas ha sido inyectado el veneno del miedo... del miedo al cambio.
Octavio Paz.

Introducción.

Nuestra Armada debe prepararse para ganar la próxima guerra, la que será única, exclusiva e irrepetible. Todo será nuevo y debemos estar preparados para enfrentar lo inesperado, con gran eficiencia y flexibilidad. Debemos ser ágiles e innovadores.¹ En este contexto, la Armada hoy, inserta en el concierto mundial como componente de una Nación que tiene presencia en la aldea global, identifica hipótesis de cooperación en el mundo entero, lo que diferencia su misión tradicional vigente hasta hace pocos años atrás.

Es un hecho concreto y comprobado el proceso de cambio que ha experimentado la Institución en el último quinquenio, actualizando su planificación, readecuando su estructura y redefiniendo sus procesos, en lo sustantivo. Ello la va transformando en una Organización que privilegiando la eficiencia y probidad en la administración y uso de recursos siempre escasos, le asegura también una cada vez más eficiente toma de decisiones en su ámbito, responsabilidad que no sólo se reduce a una cuestión de orden económico sino al deber moral

para con la Nación que le confía dichos recursos. En este contexto, la Armada ha adoptado como actitud permanente el "innovar contra viento y marea".²

Mantenerse en consonancia con dicho efecto deseado imprime la necesaria voluntad de entender "el cambio" como una realidad más que nunca permanente. La velocidad con que los escenarios se modifican y entendiendo que para Chile, el mar es más que un desafío, una oportunidad, nos obliga a reconocer y transformar dicha realidad en la fórmula del accionar rutinario, componente de una cultura en constante movimiento. Siempre será posible "hacer más con menos o al menos con lo mismo" en la medida que el "innovar contra viento y marea" se mantenga como filosofía de existencia institucional y para ello es requisito fundamental el re-aprendizaje y reforzamiento de las experiencias innovadoras recientes, producto de los procesos de cambio materializados.

Proceso y Principios.

La Armada posee muchas similitudes con la empresa pública y privada, con la relevante característica que pertenece y

* Capitán de Navío AB, Oficial de Estado Mayor e Ingeniero Comercial. Destacado Colaborador, desde 2000.

1. "El Cambio. Una constante permanente y real". Jorge G. Giuliucci Lagos. Revista de Marina 3/1999, página 233.

2. "Innovar contra Viento y Marea". Exposición del Sr. Comandante en Jefe de la Armada en el marco del II Congreso de Innovación y Tecnología realizado por ICARE, Santiago, julio de 2004.

se debe a toda la Nación; por ello, las teorías disponibles en materia de procesos de cambio le son aplicables en su totalidad, reconociendo sí las características específicas que determinan su existencia y su misión.

Hoy en día resulta fácil advertir como en el pasado la alta gerencia mantenía como constante una simple meta, válida tanto para sus ejecutivos como para sus organizaciones: Estabilidad. Más aún, sus accionistas e inversores no demandaban otra cosa que no fuere un crecimiento previsible. En un mundo poseedor de abundantes mercados cerrados o sin explotar, para quienes lideraban los negocios resultaba factible cumplir con dichas expectativas por la vía de materializar pequeñas modificaciones a sus planes estratégicos anuales. Los precios se hallaban bajo control, existía estabilidad del empleo y, en suma, se vivía bien.

Sin embargo, dicho cómodo escenario ha sido sobrepasado a causa de la transparencia del mercado, la movilidad laboral, los flujos globales de capital y la disponibilidad de comunicaciones instantáneas. Esta nueva realidad, caracterizada por la competencia global, ha obligado a la gerencia de la casi totalidad de las industrias y en casi todas las empresas, a concentrarse en algo que anteriormente

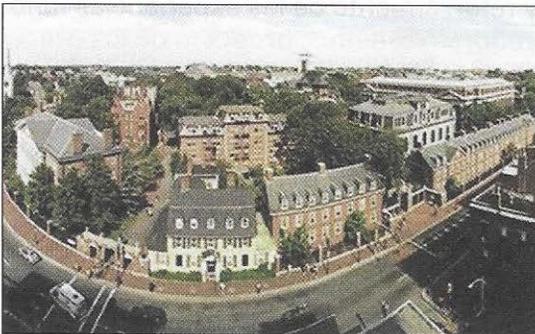


se evitaba con facilidad: El cambio. Al entender de la profesora de Harvard, Rosabeth Moss Kanter, las empresas exitosas desarrollan “una cultura que está permanentemente en movimiento”.

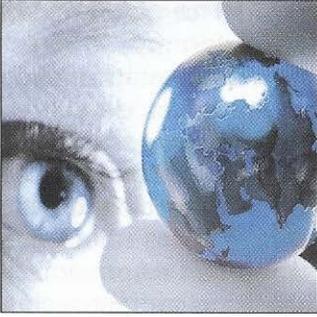
Esto plantea un desafío desconocido tanto a los ejecutivos seniors como a sus asesores en términos de concentrarse en diseñar los mejores planes estratégicos y tácticos que permitan la transformación de sus empresas. Pero, para alcanzar los resultados deseados, deben conocer en profundidad el lado humano de la gestión del cambio: el alineamiento de la gente y sus conductas con la cultura y valores de la Organización. Los planes en sí no capturan valor. Éste se materializa a través del accionar sostenido y colectivo de la totalidad de personas responsables del diseño e implementación del nuevo ambiente modificado y lo que resulta más decidor, convivir en él.

Una transformación estructural de largo plazo presenta cuatro características: *escala* (el cambio afecta a toda la entidad o a la mayor parte de ella), *magnitud* (involucra significativas alteraciones del statu quo), *duración* (se extiende por meses, si no años) e *importancia estratégica*. Sin embargo, las empresas sólo obtienen su esperada recompensa cuando el cambio se verifica también en lo más profundo de cada persona que la integra, lo que le hace comprometerse e identificarse decididamente.

La reacción de la fuerza laboral, el logro de que los equipos trabajen en conjunto y la capacidad para liderar a su gente, son las dificultades que quitan el sueño a quienes lideran procesos de transformación. Constituye preocupación habitual también el preservar los valores y el sentido de identidad de sus empresas, como asimismo el crear una cultura



Universidad de Harvard.



de compromiso y desempeño en consonancia. Aquellos líderes que no pueden planificar el costado humano del cambio terminan sorprendidos ante el

fracaso de planes tan atractivos.

Existiendo consenso respecto de que no existe una metodología única para la totalidad de empresas, un conjunto de prácticas, herramientas y técnicas pueden adaptarse a una amplia variedad de situaciones. En dicho contexto, es posible entender estos 10 macro principios que guían la gestión del cambio.

1. Atender el "Costado Humano".

Toda transformación importante, genera problemas personales.

La promoción de nuevos líderes, la modificación de tareas y la obligación de desarrollar nuevas habilidades y capacidades, propias de toda transformación importante, generan problemas personales. Ocuparse de todas estas realidades en forma reactiva y caso a caso afecta la velocidad, la moral y la obtención de resultados. Por ello es necesario primeramente, desarrollar un abordaje formal de la gestión del cambio, comenzando por el equipo que lo lidera e involucrando a las personas interesadas claves y al resto de los líderes internos, lo que se irá adaptando a medida que el cambio se extienda por toda la organización. Son requeridos la recolección y análisis de datos, planificación y disciplina en la fase de implementación y el rediseño de estrategias, sistemas y procesos. El enfoque integrado al diseño del programa y a la toma de decisiones, debe basarse en una realista evaluación del historial de la organización, su potencial y su grado de preparación para el cambio.

2. Comenzar por la Cúspide.

Cuando los máximos líderes completan el proceso de alineación y compromiso con la iniciativa de cambio, la fuerza laboral se encuentra en condiciones de entregar los resultados esperados.

Un cambio resulta necesariamente perturbador para toda la gente cualquiera sea su nivel dentro de la compañía. Apenas se lo advierte, las miradas se orientan en dirección al ejecutivo máximo y hacia el equipo de líderes en busca de apoyo, fortaleza e indicación de rumbo. Los líderes deben ser los primeros en adoptar el nuevo enfoque, hablando con una sola voz y constituyéndose en modelos de las conductas deseadas. En la medida que dichos líderes se encuen-



tren alineados y comprometidos con el cambio, teniendo claridad respecto la cultura y conductas a introducir, provocarán que se les reconozca como modelos y con ello las probabilidades de éxito resultan ser mayores.

3. Involucrar a la totalidad.

El cambio debe ser abordado en todos los niveles; visión, estrategia y metas con participación de alta gerencia, nivel medio en el diseño de la iniciativa de cambio y líderes de nivel inferior a cargo de la implementación en terreno.

El proceso de definir la estrategia y de establecimiento de metas involucra a la organización toda en sus distintos niveles, lo que determina que las iniciativas de cambio deban incluir planes para la identificación de líderes a diferentes niveles, de tal forma de permitir la delegación en términos de responsabilidad de diseño e implementación. Así, el cambio actúa en cascada a través de

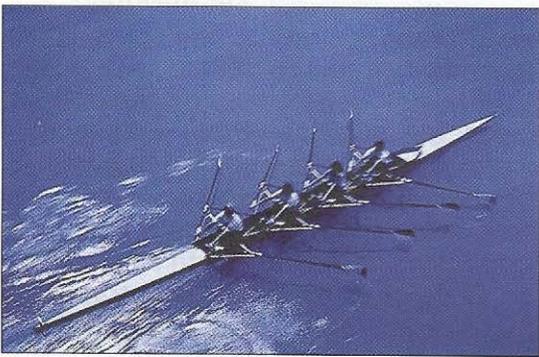
la organización. Los líderes, a diferente nivel y debidamente capacitados, deben estar alineados con la Visión de la compañía, equipados para su misión y motivados para hacer de la implementación del cambio una realidad.

4. Declaración Formal.

Una fundamentación crudamente honesta que sustente la Visión favorece la motivación de la organización para adoptar el nuevo rumbo.

Los individuos son por naturaleza racionales, razón por la cual aunque apoyen el cambio y compartan los pasos que da la compañía, surgirán interrogantes y dudas. Darle un marco formal al cambio y establecer por escrito la visión, ayuda el alineamiento del equipo directivo.

Para fundamentar el cambio resulta conveniente observar la siguiente secuencia: Primero, cotejar con la realidad y elaborar un argumento convincente; segundo, demostrar y transmitir fe en el futuro de la empresa y en sus líderes; finalmente, definir el derrotero con la conducta a seguir, para guiar la toma de decisiones. Los líderes deben adaptar este mensaje a las diversas audiencias, para así interesarlas en el cambio.



5. Sentido de Propiedad.

Es preciso invertir tiempo suficiente en el diseño como para sentirse propietario.

A fin de generar masa crítica favorable dentro de la fuerza laboral, resulta necesario que los líderes se conviertan en

fanáticos impulsores del cambio y sean representativos de un desempeño grandioso. Es preciso que se sientan dueños de la iniciativa y responsables de ella en las áreas que están bajo su influencia. Esto es factible de lograr en mejor forma si se les involucra en la identificación de los problemas y en el diseño de las soluciones alternativas, reforzando con recompensas e incentivos tangibles (una compensación financiera) o psicológicos (camaradería y un sentido de destino compartido).

6. Comunicación del Mensaje.

Lo esencial de cualquier programa de cambio radica en una comunicación oportuna, constante y práctica, que cambie la imagen existente.

Es habitual que los líderes suelen cometer el error de creer que los demás entienden el problema y la necesidad del nuevo rumbo tan claramente como ellos mismos. Los mejores programas de cambio refuerzan los mensajes claves mediante frecuentes recomendaciones prácticas, oportunas e inspiradoras. La comunicación apunta, además, a obtener ideas y comentarios de los subordinados generando retroalimentación valiosa.

7. Panorama cultural.

Vital resulta conocer la cultura organizacional para que el diseño del cambio sea eficiente.

Es crucial que los líderes entiendan y consideren la cultura y conductas presentes en todos los niveles de la organización, pues los programas de cambio "en cascada" van cobrando velocidad e intensidad. Un buen diagnóstico cultural permite saber si la organización está preparada para el cambio, sacar a la luz los problemas más importantes y determinar qué factores influyen en las fuentes de liderazgo y de resistencia. Al mismo tiempo, identifica los valores centrales, las creencias, las conductas y las percepciones que hay que tomar en cuenta para diseñar el cuerpo de la transformación.

8. Atención en la Cultura organizacional.

Reconocer el núcleo cultural como el eje del pensamiento, la actividad, la influencia y la identificación personal.

Una vez definido el tema cultural, hay que ocuparse de éste con la misma o mayor meticulosidad que se coloca en otras áreas. Los líderes tienen que ser explícitos respecto de la cultura y el comportamiento que desean obtener, teniendo claro asimismo, la manera de recompensar dicho comportamiento.

Los programas de cambio pueden crear una cultura (empresas nuevas), combinar culturas (fusiones o adquisiciones de compañías) o fortalecer una cultura (empresas con larga trayectoria). Pero, antes de implementar un cambio de este tipo, es importante comprender que todas las empresas tienen un núcleo cultural que es el eje del pensamiento, la actividad, la influencia y la identificación personal.



9. Atención a lo desconocido e inesperado.

Los escenarios imprevistos siempre se presentan y por ello el escepticismo es factible de combatirlo con la fuerza de sólidos argumentos.

Ningún programa de cambio sale tal cual se lo ideó y planificó; la gente reacciona en forma imprevista, la resistencia no se produce donde se la espera, o el ambiente externo experimenta mutaciones. Una gestión del cambio eficaz exige evaluar permanentemente su impacto y la disposición de la capacidad de la organización para adoptar la nueva oleada de transformación. Si poseen buena

información y un sólido proceso de toma de decisiones, los líderes del cambio pueden realizar los ajustes necesarios para mantener el ímpetu necesario y alcanzar los resultados.

10. Transparencia y comunicación directa.

La buena comunicación y claras reglas del juego favorecen el éxito del proceso.

Las personas pasan muchas horas en su trabajo y suelen ver en sus pares su segunda familia. El cambio es un viaje institucional y, a la vez, personal. Los individuos y los equipos necesi-

tan conocer cuáles serán sus nuevas tareas;

qué se espera que hagan durante

el programa de cambio en

marcha y una vez que concluya;

cómo se les evaluará, y

qué indicadores determinarán, en

adelante, el éxito y/o fracaso. Dado que la

gente reacciona ante lo que ve

y lo que escucha, hay que involucrarla en el proceso. Para impulsar la adhesión al

cambio conviene apelar a recompensas visibles, como ascensos y reconocimientos. Asimismo, otra forma de subrayar el

compromiso de la organización es sancionar o desvincular a quienes obstaculizan el proceso.

Reflexión Final.

Nada hay más difícil de emprender, más peligroso de liderar o más incierto de lograr, que un nuevo orden de cosas. Así lo advierte Nicolás Maquiavelo (1469-1527) en su obra "El Príncipe". La verdad sea dicha es que siempre el cambio ha sido fuente motivadora de unos pocos y el miedo y la parálisis de otros tantos. A pesar de ello, está demostrado que

solamente el cambio permite y favorece el avance y el progreso. Se trata de ingresar en la mecánica de romper con el pasado, venciendo la resistencia natural, actuando con energía y motivando a las personas para que se alineen tras las metas que determinan el nuevo rumbo.

Con todo, un nuevo orden de cosas, respetando lo trascendente de la cultura organizacional y los principios y valores que la sustentan, constituyen la verdadera y enriquecedora fuente que puede nutrir a toda organización de nuevas ideas en pos de que su existencia y sobrevivencia sean

eficientes. De esta forma nada más certero que la actitud y voluntad de "innovar contra viento y marea" como pilar filosófico del actuar Institucional, para lo cual este decálogo puede también servir como contribución al efecto deseado de este desafío permanente.

En suma, como señalaba Helmuth Wilhem, "el cambio es la única cosa en el universo que no cambia". Por ende, no resta otra alternativa que enfrentarlo y vivirlo sin miedo alguno, ya que como la experiencia lo demuestra, el futuro y el éxito es de los "equipos" que se atreven.

* * *

BIBLIOGRAFÍA

- "El Príncipe". Nicolás Maquiavelo.
- "El Cambio. Una constante permanente y real". Jorge G. Giuliucci Lagos, Revista de Marina 3/1999.
- "Innovar contra Viento y Marea". Exposición del Sr. Comandante en Jefe de la Armada en el marco del II Congreso de Innovación y Tecnología realizado por ICARE. Santiago, Julio 2004.
- "Strategy+Business", Revistas de Management publicadas por Booz Allen Hamilton.
- "El Líder del Cambio". John P. Kotter. McGraw-Hill, México 1997.
- "El Directivo, el cambio y los equipos de alto rendimiento". Joan Payeras y Emilio Ronco. Financial Times Prentice Hall, España. 2002.
- Trend Management. Chile. Volumen 6, Número 5, Agosto-Septiembre 2004.

