

INTRODUCCIÓN

¿Alguna vez le ha sucedido que:

- Un intento de mejorar el servicio al cliente o de disminuir el tiempo de ciclos fuese inútil debido a un cambio drástico que se produjo en la tecnología, la demanda del mercado o las necesidades del cliente?
- Al intentar llevar a cabo un proceso muy prometedor que tenía como fin cambiar la cultura de una organización, el proyecto terminó por diluirse en una serie de tópicos irrelevantes mientras el escepticismo de los empleados alcanzaba cotas desconocidas hasta entonces?
- Cuando se encontraba en plena implantación de un nuevo proceso empresarial, el proyecto se paralizó porque el principal responsable de la organización fue transferido?
- Se encontraba preparado para implantar una serie de cambios significativos en una organización y el proyecto fue suspendido debido a un recorte de gastos?
- Se encontraba en plena implantación del cambio de un proceso empresarial clave (por ejemplo, la distribución del producto) y los líderes de la organización han empezado a cuestionar la necesidad de cambiar ese proceso?
- Un líder haya suspendido un proyecto porque no le gustaba lo que oía sobre la organización?

Los proyectos de cambio se suspenden, se desvían o no logran conseguir las metas establecidas por razones muy diferentes. Este libro se ocupa de cómo diseñar e implantar procesos de cambio que eviten estos problemas demasiado comunes y que consigan obtener los resultados deseados. Se ocupa de cómo llegar a acuerdos con respecto a qué cambiar, cómo cambiarlo y cuándo cambiarlo con el mayor número posible de miembros de la organización.

Las organizaciones se crean y se mantienen mediante estos acuerdos. Algunos de estos acuerdos son explícitos. Son los que figuran en la formulación de la misión, visión, filosofía y valores; en los planes estratégicos; en los planes de negocio; y en las políticas y procedimientos. Otros acuerdos no son tan explícitos o no se hacen de una forma tan consciente. Son los que están entremezclados con la cultura de la organización y pasan a ser modos de funcionar aceptados por todos. Estos acuerdos implícitos influyen, a menudo inconscientemente, en las decisiones que se toman sobre todo: desde decisiones sobre los productos y servicios de la organización hasta decisiones sobre la asignación de recursos o sobre a quién contratar y a quién despedir o sobre qué conducta se recompensa y cuál se penaliza.

Algunos de los acuerdos son tan duraderos que dejan de ser acuerdos. Pasan a ser simplemente la realidad en la que vivimos y respiramos. Son como el agua para un pez: una parte esencial de la vida. ¿Cómo puede alguien cambiar o rediseñar la realidad?

Lo menos que se puede decir es que el ayudar a la gente a cambiar sus organizaciones constituye un reto extremadamente difícil. Es como pedirle a un pez que “vea” y “evalúe” el agua en la que nada. Los acuerdos implícitos que determinan lo que la organización hace y cómo lo hace son especialmente difíciles de reconocer.

Objetivo

Este libro le proporcionará un proceso de cambio mediante el cual los profesionales pueden por medio de la colaboración:

1. Analizar los acuerdos implícitos y explícitos de la organización.
2. Elaborar nuevos acuerdos que encajen mejor con lo que esperan y desean.

El proceso es una especie de mapa de carreteras que le guiará por el ambiguo e inseguro terreno del cambio en las organizaciones. También encontrará un resumen de la teoría que subyace a ese proceso de

cambio. El método, paso a paso, se puede aplicar a organizaciones de todos los tamaños y a cualquier proyecto de cambio.

Hemos dividido este libro en tres partes. Estas partes se corresponden con las fases de las que suele componerse un proceso de cambio. Cada parte comienza con un capítulo teórico que va seguido de varios capítulos sobre procedimientos y aplicaciones.

Primera parte: en *La construcción de los cimientos del cambio* encontrará un método para trabajar con los líderes de la organización con el fin de construir los cuatro pilares de un proceso de cambio eficaz:

1. Objetivo claro y metas equilibradas.
2. Patrocinio y liderazgo.
3. Un proceso de cambio centrado en el cliente, global, en colaboración y fácil de llevar a cabo.
4. El nivel de compromiso y las competencias por parte de los líderes y profesionales de la organización con respecto al cambio.

Segunda parte: *El diseño del cambio* le proporciona las tres claves que le permitirán determinar cuáles son los cambios necesarios: evaluar los factores clave de la situación actual, definir la misión y visión de la organización y elaborar las propuestas de cambio.

Tercera parte: en *La implantación del cambio* se describe cómo convertir en realidad los deseos de la organización a la vez que se tiene en cuenta el aspecto humano del cambio. Esta parte trata de los retos a los que uno se enfrenta en el día a día al poner en práctica todos los cambios que los líderes y miembros de la organización han acordado realizar.

En la Figura A puede ver una visión global de las partes y fases del proceso de cambio. La Figura B muestra una visión global de la organización de los capítulos.

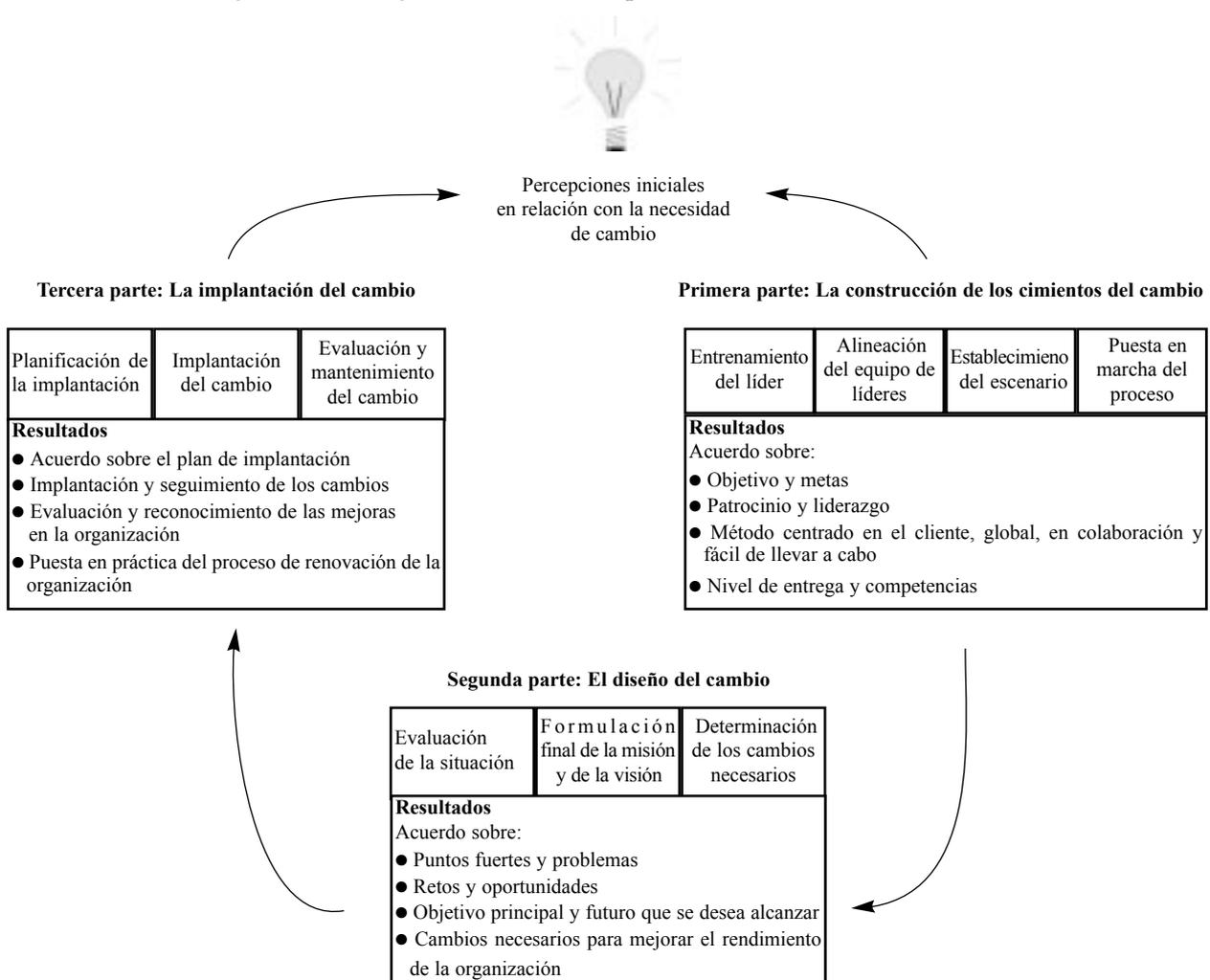


Figura A. Visión global del proceso de cambio en colaboración

Primera parte: La construcción de los cimientos del cambio			
Capítulo 1: La construcción de los cimientos del cambio: los cuatro pilares			
Capítulo 2: El entrenamiento del líder	Capítulo 3: La alineación del equipo de líderes	Capítulo 4: El establecimiento del escenario	Capítulo 5: La puesta en marcha del proceso
Segunda parte: El diseño del cambio			
Capítulo 6: El diseño del cambio: los tres acuerdos clave			
Capítulo 7: La evaluación de la situación	Capítulo 8: La formulación final de la misión y de la visión	Capítulo 9: La determinación de los cambios necesarios	
Tercera parte: La implantación del cambio			
Capítulo 10: La implantación del cambio: cómo hacer que sea una realidad			
Capítulo 11: La planificación de la implantación	Capítulo 12: La implantación del cambio	Capítulo 13: La evaluación y el mantenimiento del cambio	

Figura B. Visión global del *cambio en colaboración*

En el Apéndice figura un caso práctico en el que se describe como una organización llevó a cabo todas las partes y fases de un proceso de cambio. En el Apéndice también encontrará una lista de bibliografía de los tres capítulos teóricos y una lista de bibliografía adicional que permitirá al lector encontrar más información sobre el tema del que se ocupa este libro.

Definición de términos

Para facilitar una mejor comprensión del proceso de cambio que se describe en este libro le proporcionamos las siguientes definiciones de los términos fundamentales:

- **Organización:** todo grupo de personas que trabajan juntas con el fin de proporcionar a sus clientes un producto o servicio. Una organización puede ser un departamento de veinte personas integrado en otra organización más grande o puede ser una organización entera de 20.000 personas.
- **Líder:** toda persona que dirige una organización. Por lo tanto un líder puede ser un supervisor, un director de departamento, un subdirector de una división, un ejecutivo jefe de operaciones o un director general.
- **Equipo del líder:** el líder y todo el que esté directamente a su cargo.
- **Agentes del cambio:** el vehículo mediante el cual los miembros de una organización determinan cuáles son los cambios necesarios. Los agentes del cambio suelen estar organizados en un equipo que representa a los diferentes niveles de mando y departamentos (es decir, una sección diagonal de la organización) que son objeto del proceso de cambio. Según sea el alcance y de la duración del proyecto, estos

agentes se dedicarán por completo o sólo parcialmente al equipo. El líder o el equipo del líder se encarga de la elaboración de propuestas para mejorar el rendimiento de la organización. Ejemplos de agentes del cambio son los equipos de diseño, los equipos de cambio, los equipos de resolución de problemas y los equipos de mejora de la calidad.

- *Grupos de interesados*: las personas dentro o fuera de la organización que resultarán afectadas por el cambio, que pueden obstaculizar el cambio o que tienen la capacidad de tomar decisiones definitivas con respecto al cambio.
- *Equipo de transición*: miembros representativos de las diferentes partes de la organización que resultarán afectadas por el cambio. Coordinan y controlan la implantación del cambio. Según sea el alcance del cambio que se esté implantando, se dedicarán por completo o sólo parcialmente a trabajar en el equipo.
- *Equipos de implantación*: estos equipos implantan el cambio en la organización. Pueden estar compuestos por miembros representativos de los grupos de interesados y/o expertos de contenido.
- *Consultores*: personas que utilizan sus conocimientos, experiencia, visión, valores y sentimientos para ayudar a los clientes a tomar decisiones, solucionar problemas y alcanzar las metas. Entre las tareas que desempeñan los consultores figuran el escuchar, preguntar y dirigir debates; proporcionar información y consejos; y trabajar con el cliente con el fin de alcanzar las metas de cada fase del proceso de cambio. Los consultores pueden ser externos a la organización o internos, es decir, miembros de la organización (por ejemplo pueden ser del departamento de recursos humanos, del de planificación o del de sistemas de información).