



Los errores en el proceso de cambio

Permitir demasiada complacencia

Existen numerosas fuentes de complacencia dentro de las organizaciones. Por ejemplo, la ausencia de una crisis visible e importante, el sentido de ser poderosos por tener muchos recursos, la falta de retroalimentación externa para medir el desempeño de la organización hacia el exterior, el tener una historia pasada llena de éxitos y la aversión hacia la incertidumbre.

No lograr crear una coalición suficientemente poderosa

Con frecuencia se inician procesos de cambio sin contar con suficientes aliados a alto nivel dentro de la organización. El cambio tiene una dimensión política importante, la cual requiere disponer de una base de apoyo suficientemente poderosa desde el principio.

Subestimar el poder de la visión

Iniciar un proceso de cambio con una visión muy poco definida de lo que se quiere lograr hace casi imposible orientar y coordinar los esfuerzos de cambio y reduce las posibilidades de mantener una base de apoyo fuerte hacia el proceso.

Comunicar insuficientemente la visión por 10, 100 o aún 1000

Hay quienes consideran que no es necesario comunicar la visión del cambio a la organización. La experiencia ha demostrado que si la gente no entiende qué es lo que se quiere lograr y es convencida de ello, las posibilidades de lograr una participación masiva y eficaz en el proceso de cambio son muy bajas.

Permitir que obstáculos bloqueen la nueva visión

A todo lo largo del camino se presentan obstáculos que limitan la marcha del proceso. Si esos obstáculos no son enfrentados, el proceso de cambio será bloqueado y no logrará el éxito.

No crear ganancias a corto plazo

Existe un problema de liquidez política dentro de los procesos de cambio. Aunque las metas principales sean a largo plazo, es indispensable producir resultados a corto plazo con el fin de mantener el apoyo al proceso, probar las hipótesis sobre las que se sustenta el cambio y debilitar a la oposición.

Declarar victoria muy pronto

La "fatiga del proceso" es una amenaza constante, que tiende a crear el deseo de acabar pronto y empezar a disfrutar de los beneficios de lo que se ha logrado hasta entonces. Con frecuencia se canta victoria muy pronto y la tarea queda inconclusa.

Descuidar el anclaje de cambios en la cultura de la organización

Si no se logran las modificaciones culturales profundas, el proceso de cambio puede dar marcha atrás cuando finalice la implantación de las reformas. La cultura organizacional tiene una gran capacidad de reinstalarse si no ha sido modificada en el proceso de cambio.

Los ocho pasos para la creación del cambio

Para cada error se ha identificado un paso que debe darse. Los ocho pasos se han ordenado en tres fases. Cada fase debe finalizar antes de empezar activamente la siguiente fase, para impulsar y orientar el proceso con las mejores posibilidades de éxito.

Primera fase:

Descongelar el Status

Quo

Establecer un sentido de urgencia

- Consiste en estimar las realidades competitivas y del mercado, identificar y discutir las crisis, las crisis potenciales y las principales oportunidades.
- Es la tarea de iniciar el diagnóstico sobre las necesidades de cambio.
- Si no hay sentido de urgencia y no es visible la crisis en la organización, será necesario que el líder encuentre alguna forma de alertar sobre la crisis inminente.

Crear la coalición guía

El reto es juntar un grupo suficientemente poderoso para dirigir el cambio. Esto requiere la participación activa y decidida de toda la alta gerencia de la organización. Si existiese oposición intensa a alto nivel, las posibilidades de éxito serán muy pocas. Se requiere también lograr que el grupo trabaje unido como un equipo.

Desarrollar una visión y una estrategia

Se requiere crear una visión que ayude a dirigir el esfuerzo de cambio y desarrollar estrategias para lograr esa visión. La visión es la que provee la dirección general del cambio, es la principal fuente de motivación para quienes apoyan el cambio y permite coordinar más rápida y eficientemente las acciones de muchas personas en el proceso de cambio.

Comunicar la visión del cambio

Es necesario usar cada medio posible para comunicar constantemente la visión y las estrategias. Esto incluye como elemento esencial lograr que la coalición guía modele el nuevo comportamiento esperado, para darle legitimidad al proceso y para probar las hipótesis del mismo.

Segunda fase:

Introducir Nuevas
Prácticas

Potenciar acción de amplia base

Se trata en esta etapa de deshacerse de los obstáculos que limiten el proceso de cambio. Requiere entonces cambiar los sistemas y las estructuras que socavan la visión de cambio. Incluye tareas orientadas a estimular la toma de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales. En esta etapa se debe iniciar la movilización y la capacitación en gran escala de los miembros de la organización.

Generar ganancias a corto plazo

Consiste en planear el logro de mejoras visibles en ejecutoria, o ganancias y crear esas ganancias. Se debe reconocer y recompensar visiblemente a los que hicieron posible las ganancias. Se quiere lograr evidencias tangibles de que los sacrificios han valido la pena, se debe afinar la visión y la estrategia, debilitar en el mayor grado posible a la oposición e intensificar el ímpetu de la gente en el proceso.

Consolidar las ganancias y producir más cambio

Es necesario usar la mayor credibilidad para cambiar todos los sistemas, estructuras, y políticas que no se ajustan entre sí, y que no calzan con la nueva visión. Se debe contratar, promover y desarrollar las personas que pueden implementar la visión del cambio. La consolidación requiere vigorizar el proceso con nuevos proyectos, temas, y agentes de cambio.

Tercera fase:

Arraigar los
cambios

Anclar nuevos enfoques en la cultura

El anclaje consiste en arraigar los cambios de manera tal que se cree mejor ejecutoria mediante el comportamiento orientado al cliente y a la productividad, más y mejor liderazgo, y gerencia más eficaz. Es necesario articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización y desarrollar medios para asegurar el desarrollo del liderazgo y su sucesión.

Por Ultimo

Finalmente es importante anotar que el cambio cultural es indispensable para el éxito de procesos de cambio radicales dentro de las organizaciones, y que debe producirse al final y no al principio, pues depende de mejoras evidentes por períodos prolongados de tiempo que permitan generar y consolidar nuevos valores, actitudes y hábitos que reformen finalmente la cultura.