

Midiendo la Gestión del Cambio

HORACIO GÓMEZ
Director de TO- Sintec

Síguenos:

@Perspectiva Sintec

@Sintec_

@PerspectivaSintec

Uno de los principales retos al implementar una estrategia de manejo del cambio en una organización es la medición del impacto que tiene y del avance logrado en dicho impacto al paso del tiempo, ya que a diferencia de otros indicadores (como por ejemplo el desempeño financiero de la empresa o la productividad de una línea de producción), el manejo del cambio no es un concepto cuantitativo o tangible (“hard”) sino uno cualitativo (“soft”). En otras palabras, la medición de la gestión del cambio requiere de un análisis de variables diferentes a las típicas para entender el desarrollo de la misma.

Debido a que el término “manejo del cambio” puede tener diversas interpretaciones, es importante acotarlo y explicarlo a más detalle. En Sintec definimos una estrategia del cambio a través de cinco elementos o tipos de actividades: **Patrocinio**, **Organización**, **Comunicación**, **Capacitación**, **Gestión y Seguimiento** (Fig. 1).

En base a estos elementos surgen las siguientes preguntas:

- **¿Es importante medir el desempeño de estas actividades?**
- **¿Sirve de algo esta medición?**
- **¿Qué pasa si no se lleva a cabo?**

Para poder contestar estas preguntas, es necesario reconocer que uno de los grandes desafíos de implementar y gestionar el cambio es poder demostrar que las acciones que se llevan a cabo realmente tienen un impacto tangible en el éxito de un proyecto. Asimismo, al no medir el impacto de las actividades del manejo del cambio, la subjetividad de los resultados se amplifica ya que se cuenta con una evaluación en base a percepciones, puntos de vista de cada participante u observador y apreciaciones basadas en eventos puntuales o aislados, omitiendo la creación de un consenso sobre el impacto de una buena gestión del cambio y sus beneficios.



FIG. 1. ESTRATEGIA DE CAMBIO SINTEC

Es así que las actividades de gestión del cambio deben de ser medidas a través de indicadores de proceso y de resultado. Los indicadores de proceso son aquellos que miden el desempeño de la ejecución de ciertas actividades clave del proceso sujeto a cambio. Los indicadores de resultado son aquellos que miden el resultado final. Todo indicador de proceso debe

estar ligado a uno de resultado. Y bien, ¿cómo medir este tipo de variables cualitativas o “soft”? A continuación se explican los indicadores que hemos utilizado en Sintec para medir las diferentes actividades de los elementos de: Patrocinio, organización, comunicación, capacitación y gestión.



PATROCINIO

De acuerdo con un estudio realizado por PROSCI¹, el factor más importante para el éxito de un proyecto es un liderazgo visible y activo por parte de los directivos de la organización, es decir, el patrocinio o involucramiento que el equipo directivo proporciona a un proyecto de cambio. Es por esto que, el patrocinio se debe de medir en términos de 3 principales variables:

1. **Involucramiento:** El patrocinador (o patrocinadores) debe de estar presente y participar activamente en las reuniones de avance del proyecto. El involucramiento del patrocinador se mide a través de:
 - a) Porcentaje de asistencia y participación en sesiones de avance, juntas directivas, eventos de apertura y cierre, etc.
2. **Seguimiento:** El patrocinador (o patrocinadores) debe de cuestionar, tomar decisiones, requerir ajustes y detonar acciones para el exitoso desarrollo del proyecto de cambio. El seguimiento del patrocinador se mide a través del mismo indicador que el involucramiento.
3. **Habilitación del cambio:** Se espera que el patrocinador (o patrocinadores) lleve a cabo los requerimientos puntuales que se le solicitan, ya sea para aclarar un tema o agilizar otros. Es importante llevar registro de estos requerimientos y del tiempo y la forma en la que el patrocinador (o patrocinadores) cumple con ellos. La habilitación del cambio se mide a través de:
 - a) Porcentaje de cumplimiento de compromisos acordados solicitados en sesiones de avance y juntas directivas (solicitados vs. proporcionados).

Quizá a primera instancia, el tema de los indicadores de patrocinio pudiera parecer trivial. Sin embargo, el llevar este tipo de medidas es de utilidad para identificar las causas por las que algún frente de trabajo se retrasa o no avanza y, en nuestra experiencia, ésto comúnmente sucede en el mismo frente cuyo patrocinador tiene una baja asistencia a juntas, no da el seguimiento adecuado a sus requerimientos o no cumple satisfactoriamente con su función de habilitador del cambio. En base a lo anterior, la fórmula del indicador de patrocinio es:

Patrocinio = Involucramiento + Seguimiento + Habilitación del Cambio



ORGANIZACIÓN

Dentro de los rubros a considerar en el elemento de organización están los siguientes:

Estructura Organizacional: La empresa debe de contar con un organigrama claro que incluya la jerarquía, línea de reporte y tramos de control para cada puesto. Lamentablemente, a pesar de que en muchas ocasiones la organización cree

contar con una estructura definida, la realidad es que los empleados no tienen claras sus líneas de reporte directo, y las interacciones correctas entre los involucrados. Una de las herramientas que utilizamos para medir qué tan definida es la estructura organizacional es la matriz RASCI², que complementa el organigrama definido y comunicado por la empresa a sus empleados. Dado esto, la estructura organizacional se mide a través de dos indicadores: (a) estructura definida – es decir, ¿se cuenta con un organigrama definido? – y (b) comunicación de la estructura a los involucrados y a la organización – es decir, ¿conocen este organigrama los participantes?

Roles y Funciones: Se implementa la matriz RASCI con el objetivo de dar visibilidad a las actividades, roles y funciones críticas dentro de la gestión del cambio. Para ello, se categoriza a cada persona involucrada en una actividad como:

- a. Responsable – Ejecuta la tarea y es responsable de su ejecución.
- b. Aprobador – Aprueba el trabajo finalizado y a partir de este momento se vuelve responsable por él.
- c. Soporte (apoyo) – Apoya al rol que ejecuta la tarea y contribuye a su realización.
- d. Consultado – Posee alguna información o capacidad necesaria para terminar el trabajo. Se le informa y se le consulta información.
- e. Informado – Debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo.

Competencias y Habilidades: El tema competencias y habilidades es crítico para una exitosa implementación del manejo del cambio. Si las personas responsables de llevar a cabo el cambio no cuentan con el perfil adecuado, las competencias y las habilidades requeridas, el éxito del proyecto o iniciativa de cambio se verá afectado negativamente, incluso llegando a fracasar por completo. Para medir las competencias y habilidades del implementador del cambio, se cuenta con tres indicadores:

- a. Porcentaje de apego del perfil del candidato al perfil ideal para el rol.
- b. Registro semanal de avance en la cobertura de las vacantes a llenar para aquellos puestos donde el personal actual no cumple con el perfil.
- c. Dar seguimiento a “plan de desarrollo” del personal (capacitación, coaching, entre otros). El indicador se plantea como % de actividades del plan vs. actividades realizadas.

¹ PROSCI “CHANGE MANAGEMENT TOOLKIT”

² MATRIZ QUE MUESTRA LAS ACTIVIDADES DESARROLLADAS YA SEA EN UN ÁREA O EN DIVERSAS ÁREAS DE UNA ORGANIZACIÓN, ASÍ COMO LAS INTERACCIONES EXISTENTES ENTRE LAS PERSONAS QUE DESARROLLARÁN LA ACTIVIDAD (RESPONSABLES) Y EL RESTO DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS DE ALGUNA FORMA EN LA MISMA (PROPORCIONAN INFORMACIÓN, VALIDAN, ENTRE OTRAS).

COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación es un elemento con diferentes niveles de intensidad que se utiliza a través de las diversas etapas de un proceso de cambio. En el tema de comunicación se deben de considerar cuatro indicadores:

1. **Existencia de un plan específico de comunicación (Indicador Binario):** Debe existir un plan que incluya la identificación de audiencias, canales y responsables de ejecutar.
2. **Ejecución del plan:** Medir que las actividades contenidas en el plan se ejecuten en tiempo y forma.
3. **Entendimiento del mensaje:** Se debe censar, por medio de encuestas aleatorias, si lo que intentó comunicar el emisor fue lo que recibió el receptor.
4. **Permanencia del mensaje:** La permanencia del mensaje se mide a través de la frecuencia del envío de mensajes. A pesar de que un mensaje sea claro, en el tiempo se tiende a olvidar o confundir si no es reforzado. Expertos señalan que la permanencia de un mensaje sucede después de que éste fue repetido entre 5 y 8 veces (ESI International: "Taking Charge of Organizational Change"³).

CAPACITACIÓN

La capacitación es uno de los rubros más tangibles en cuanto a medición, donde es importante evaluar tanto la transmisión del conocimiento, como la recepción y permanencia del mismo desde dos perspectivas: La del capacitador y la del capacitado.

Por un lado, para evaluar al capacitador se debe de medir: (a) el curso de capacitación recibido a través de una variable binaria, es decir, se llevó a cabo o no el curso, (b) el porcentaje de asistencia a las sesiones del curso, y (c) la certificación del capacitador, es decir, se evalúa teórica y prácticamente la habilidad de la persona para impartir la capacitación (tanto la habilidad para capacitar, como el dominio del tema) Por el otro lado, para evaluar al capacitado se debe de medir la evaluación teórica y práctica de que el conocimiento que se le transmitió fue comprendido. Asimismo, los capacitados deben de evaluar el curso a través de una encuesta (contenido, capacitador, frecuencia, entre otros).

GESTIÓN Y MONITOREO

Si bien, los indicadores mencionados en las cuatro secciones anteriores sirven para gestionar el cambio, este último elemento pretende asegurar que los procesos implementados perduren en el tiempo y no se debiliten. En la parte de gestión y monitoreo, se cuenta con ciertos indicadores diseñados para medir el desempeño de los nuevos procesos; por ejemplo el incremento en ventas, reducción en el costo de servir, reducción en el

error del pronóstico, incremento en productividades, reducción de rotación, mejora cuantitativa en variables de clima organizacional, entre otros.

En base a esto, se consideran cuatro rubros:

1. **Cumplimiento en las rutinas de gestión:** Se debe evaluar que las rutinas (ya sean reuniones presenciales, remotas, envío de información, entre otras) cuenten con una frecuencia y duración claramente establecida, así como con la definición del contenido que se debe presentar, revisar o informar, los formatos a utilizar, y la agenda y tiempo a utilizar. En resumen, se debe de medir: (a) el apego a la frecuencia, (b) la puntualidad, (c) la asistencia, y (d) el cumplimiento a compromisos, (e) seguimiento a la agenda.
2. **Cumplimiento a indicadores de resultados:** Se debe contar con un tablero de control o un semáforo que haga pública a la audiencia adecuada el estatus de estos indicadores. Dichos indicadores deben especificar la fuente de donde son obtenidos, el periodo de tiempo que evalúan, el resultado real, su objetivo y su desviación y tendencia. Un tema clave para el tema de indicadores (tanto de proceso como de resultado) es ligarlos de forma inteligente (sencilla y efectiva) a la compensación de los involucrados. De esta forma aseguramos el compromiso de los individuos con los cambios definidos.
3. **Mitigación de Riesgos:** Se debe contar con un "plan B" para aquellas actividades que son críticas en la implementación del cambio. Por ejemplo, si lo que se quiere implementar es el uso de "hand helds" para la captación del pedido con la fuerza de ventas, un plan de mitigación de riesgos consiste en tener un plan definido en el caso de que la herramienta tecnológica no funcione. De esta forma el vendedor sabrá que hacer sin la herramienta, por lo que la implementación no se verá afectada por este tipo de eventualidades. La mitigación de riesgos debe de ser medida a través de la existencia de dicho plan, el conocimiento de los actores relevantes sobre la existencia y contenido del mismo y del apego de los involucrados al plan en tiempo y forma en caso de darse la contingencia.
4. **Adopción al cambio:** Debemos medir que el cambio permanezca mediante encuestas y auditorías para tener claridad de temas como: Si la gente sigue operando en base a los nuevos procesos definidos, o si la gente está utilizando la nueva herramienta, etc.

³ ESI INTERNATIONAL – CURSO "TAKING CHARGE OF ORGANIZATIONAL CHANGE"

CONCLUSIONES

Los elementos de manejo del cambio se pueden medir, y el hacerlo nos ayuda a gestionar la estrategia de cambio definida y a comunicar los avances, retrasos e impacto que se está logrando a través de ella. El uso de los mecanismos descritos previamente hace a un lado los cuestionamientos sin base, los juicios en base a percepciones, y los señalamientos inadecuados a la hora de evaluar el desempeño de las actividades de manejo del cambio ejecutadas.

Finalmente, una buena ejecución de la gestión del cambio es un elemento crítico para lograr la transformación de negocio.

Horacio Gómez, Sintec
horacio.gomez@sintec.com

CD. DE MÉXICO

MONTERREY

BOGOTÁ

SAO PAULO

www.sintec.com
informes@sintec.com