

Implementación exitosa de proyectos: Cuánto suma el líder



Introducción

Cuántas veces ha pasado en su empresa que se anuncia un gran cambio y usted, junto al resto del equipo directivo, escuchan frases como: “aquí vamos de nuevo, cuánto durará esta vez”, “otro proyecto más que terminará en los cajones”, o “aquí no pasará nada”, “otro proyecto que quieren que hagamos con los mismos recursos”, “esta es una moda más del gerente de turno”.

Considerando lo anterior, cabe preguntarse ¿qué origina estas reacciones?

Una de las causas más evidentes proviene de la falta de definición de los objetivos que se buscan lograr con el cambio, lo cual llena de incertidumbre el futuro de las personas. Cuando no queda suficientemente claro en la organización cuán relevante y prioritario es el proyecto de cambio, puede que los directivos no actúen en línea con el proyecto y, en consecuencia, tampoco los empleados.

También está el tema de los recursos; si los cambios se pretenden lograr con los mismos equipos y recursos, esto genera una mala señal entre los colaboradores, quienes piensan que ahora tendrán que trabajar más con las mismas capacidades, haciendo no sólo lo que les exige el día a día, sino que además dedicando horas adicionales al proyecto, ¡y por la misma retribución!

Pero entre todas las causas, la incredulidad y baja adhesión frente al cambio está altamente correlacionada con la falta de liderazgo e involucramiento de los líderes principales en el apoyo al cambio. El caso es que, si las personas en un equipo no creen ni ven el real compromiso de un líder en el proyecto, pierden confianza en él y en el futuro que les propone, reduciendo automáticamente su propio nivel de compromiso, retardando o imposibilitando así la implementación de los cambios.

En PMG hemos observado y constatado a lo largo de nuestras consultorías, que en aquellas iniciativas de cambio en que los líderes han estado permanentemente involucrados y presentes, los resultados obtenidos han sido potentes, alcanzando, e incluso superando, los objetivos planteados. Creemos que muchas veces los líderes no entienden, no saben, o bien subestiman, el grado de impacto que sus acciones generan en otros cuando se involucran de forma activa en los procesos de cambio.

En más de alguna ocasión, como consultores de empresas, hemos escuchado a gerentes declarar que basta con definir los cambios e instruirlos para que éstos se materialicen. Pero la fórmula no es tan simple, porque, al fin y al cabo, los cambios globales son una suma de cambios individuales de personas. Dichos cambios individuales ocurren como un proceso, no son inmediatos. Pueden ser más o menos lentos en la medida que sean apoyados, y apalancados, a través de algunas variables claves, como el liderazgo del cambio.

Hallazgos

En el icónico paper de John Kotter, “Liderar el Cambio: porqué fracasan los intentos de transformación”, publicado en la HBR de abril de 1995, el autor señala los ocho pasos que deben seguir los líderes para lograr implementaciones exitosas; entre las dos primeras: crear y generar el sentido de urgencia, y crear una coalición poderosa para el cambio, respectivamente.

El año 2008, en un paper de Mark Van Vuuren, y Wim J. L. Elving, denominado “La comunicación, la construcción de sentido y el cambio, como un acorde de tres hebras”, los autores señalaron que en los procesos de cambio, la comunicación interactiva de los líderes era de gran importancia para generar perspectiva de sentido compartido y mayores niveles de compromiso en el trabajo.

En un artículo de Bain & Company, escrito por Alan Bird, Torsten Lichtenau y David Michels, denominado “The What, Who and How of Delivering Results”, señalan que responder estas preguntas es fundamental para lograr cambios exitosos. En lo relativo expresamente a quién hará que los cambios sucedan, señalan que es necesario preparar a los denominados patrocinadores, partiendo desde los supervisores directos hasta las más altas jefaturas, para motivar comportamientos adecuados, anticipar riesgos y comunicar y celebrar los logros del proceso.

En un artículo denominado “Why CEOs get fired”, de Mark Murphy, publicado en la revista Excellence Leadership, en septiembre de 2005, en una encuesta efectuada a 286 directores de empresa, la primera de las cinco razones más frecuentes para despedir a un gerente, fue un logro deficiente del cambio; esto debido a que los gerentes fracasaron en motivar a los empleados y gerentes, en establecer la necesidad de cambio y en asegurar que éstos se llevaran a cabo.

Por último, en el libro Best Practices in Change Management, de PROSCI, del año 2016, correspondiente al noveno estudio en 18 años, en el cual 1120 líderes del cambio comparten mejoras prácticas y lecciones en gestión del cambio, se reporta como factor número uno de éxito de la iniciativa de cambio, la existencia de un patrocinio ejecutivo activo y visible.

Visión de PMG

En consideración con lo anteriormente planteado, y en base a nuestra experiencia en procesos de diseño e implementación de cambios en las empresas, para PMG es una verdad ya fundada que la implementación de dichas estrategias requiere de gestión del cambio. En este artículo desarrollaremos una conceptualización de lo que entendemos debe realizar un gerente en su rol de líder y patrocinador principal del cambio en la organización.

Nuestra convicción es que algunas de las funciones de un líder, indelegables e intransferibles en un proceso de cambio, son:

Comunicar, la urgencia y la necesidad del cambio

En otras palabras, cuando se ha tomado la decisión de avanzar en el diseño e implementación de un cambio, el líder principal de la organización debe ser el promotor número uno de este cambio; explicar las razones para avanzar en él, mostrar los riesgos no hacerlo y generar un estado de consciencia en la organización acerca de dicha necesidad.

Los miembros de la organización observan permanentemente a sus líderes y comportamientos, evalúan su consistencia, su participación e involucramiento directo en las decisiones que se requieren llevar a cabo y que demandan cambios en las prácticas de trabajo.

Motivar el deseo de cambio

Una vez que el líder principal logra generar un estado de alerta entre las personas sobre la necesidad del cambio, la responsabilidad es hacer que éstas quieran ser parte del proceso. Es decir, que vean una oportunidad; el denominado "What's in it for me". Y los beneficios del cambio pueden ser diversos: continuidad de la empresa, mejor posicionamiento, desarrollo del equipo de trabajo, profesionalización, mayores ingresos, menor tiempo de ejecución en el trabajo, promoción, etc.

Este punto es muy relevante, porque en la medida que los individuos relacionan el cambio con un beneficio futuro, personal, colectivo o corporativo, lograr darle sentido y se suben e involucran en el proceso más fácilmente.

Participar activamente en el proceso de cambio

Definitivamente, no sirven los gerentes y dueños de un proyecto que únicamente aparecen para el kick off del mismo y que al cabo de unos meses preguntan ¿cómo vamos con las metas?

El gerente patrocinador del proyecto de cambio necesita estar visible y disponible para la organización y los equipos impactados. ¿Por qué? Ya que en el camino van surgiendo dudas, temores y decisiones que tomar. Y si bien es cierto que las jefaturas intermedias poseen cierto radio de influencia, la autoridad y presencia del líder es irremplazable.

Cuando hablamos de esto, nos referimos a cosas bastante lógicas: participar en reuniones de trabajo y en eventos del proyecto, llamar a conversar a líderes que están a cargo de alguna iniciativa del proyecto, hablar a través de medios audiovisuales, pedir retroalimentación sobre el desarrollo del proyecto a diferentes niveles en la organización, etc.

Por cierto, hablamos también de que el líder patrocinador tenga la capacidad y autoridad suficientes para tomar decisiones sobre el proyecto. Para garantizar y disponibilizar los recursos requeridos conforme la iniciativa de cambio se desarrolla en sus diferentes ámbitos.

Construir alianzas o coaliciones para el cambio

Un líder que quiere llevar un proyecto de cambio adelante en su empresa tiene necesariamente que preguntarse con cuánto apoyo político cuenta; cuál es el grado de patrocinio que dispone. De aquí surge la necesidad de identificar a los denominados stakeholder, que son todos aquellos que pueden ser impactados por el proyecto a realizar. Si producto de este análisis se percibe un ambiente extremadamente hostil, o neutro, entonces la recomendación sería no llevar el proyecto adelante, debido a que existirá una elevada probabilidad de fracasar.

En este sentido, para alcanzar resultados exitosos, el líder y patrocinador principal del proyecto debe desplegar actividades para el fortalecimiento del patrocinio de su iniciativa, lo cual se traduce en involucrar a líderes de otras áreas, hacerlos partícipes en el desarrollo del proyecto, mostrarles beneficios de trabajar en conjunto, aclarar y explicitar roles de cada uno, dar cuenta del avance del proyecto en instancias superiores de la organización (ej: directorios), entre otras.

Reconocer y reforzar las buenas conductas, actitudes y prácticas en pro del cambio

Todo cambio requiere ser reforzado, con vistas a mantenerlo vivo y volverlo sustentable. Si un nuevo modelo de trabajo requiere un comportamiento diferente en el día a día, es altamente efectivo que el líder del proyecto de cambio destaque públicamente el desempeño de quienes han actuado en consecuencia con lo que se espera, a través de medios tales como premios directos a empleados, celebración de logros, y todo aquello que implique un aprecio genuino por los esfuerzos de las personas impactadas con los cambios.

Nuestras propuestas de intervención incluyen esta mirada de los líderes, de manera de elevar la probabilidad de éxito en proyectos de cambio. Esto se materializa a través de la evaluación previa del patrocinio del proyecto y la preparación de un plan de trabajo para fortalecer dicho patrocinio, que se co-diseña con el líder, el cual incluye todas las variables anteriormente descritas y las actividades a desplegar en el marco del proyecto de cambio. Por lo tanto, cada propuesta de trabajo es un traje hecho a la medida de la circunstancia del proyecto.

Desafío

En PMG, sostenemos que cuando los líderes entienden la real dimensión de su rol en procesos de cambio, y actúan en consecuencia, entonces la gestión del cambio se vuelve una competencia estratégica en la organización y apalanca positivamente la implementación de los mismos.

Entonces, surgen algunas preguntas que queremos compartir para la reflexión:

- ¿Están dispuestos en su empresa a invertir recursos en gestión del cambio como parte de los proyectos de cambio que desean implementar?
- ¿Cuánta importancia le da usted como gerente a la gestión del cambio como proceso a la hora de definir y diseñar cambios importantes en su organización?
- ¿Cuánto del rol que describimos como líder patrocinador ha llegado a efectuar en términos concretos y reales?
- A la hora de designar al líder de un proyecto de cambio, además de sus conocimientos y habilidades técnicas, ¿se toman en consideración las habilidades para gestionar el cambio?
- Enfrentado al rol de líder de cambio, ¿ha solicitado apoyo interno para fortalecer el despliegue de este rol?

La invitación es a ampliar los paradigmas de la ejecución y a entender que:

- Las implementaciones de los cambios las hacen conjuntos de personas que se ven impactadas en la organización.
- Es necesario y posible gestionar el cambio a través de procesos, herramientas y pilares concretos de intervención.
- Uno de los pilares más importantes es contar con un liderazgo que tome decisiones, controle actividades, provea recursos y que, a su vez, comunique, motive, participe, busque alianzas y refuerce el cambio.



Claudia Vidal: Gerente de Gestión del Cambio en PMG. Ingeniero Comercial Universidad de Chile, Master (c) of Arts in Economics Ilades-Georgetown, Coach Organizacional C&S – Universidad de Barcelona, Fundación Les Heures. Coach Ontológico Newfield Network. Certificada en Metodología PROSCI Gestión del Cambio. Trabajó en Banco Estado, Planificación Estratégica y formó parte del equipo de modernización del MOP, como Jefa de Gestión del Cambio. Fue Consultora para FUNDES y SCI en proyectos de Coaching y Gestión del Cambio.

✉ claudia.vidal@pmgchile.com