

Management

Arquitectura del cambio organizacional

Tercera parte

La creación de Facilitadores de cambio organizacional

Por Jorge Fernández Belda

El cambio no es un momento; es un largo proceso que implica facilitar una etapa tremendamente compleja como lo es la transición, período durante el cual tiene lugar una vasta gama de expresiones, comportamientos y manifestaciones que si son soslayados pueden generar el más rotundo fracaso y la dilatación innecesaria de objetivos corporativos prioritarios para la estrategia del negocio.

Según encuestas que les he presentado (ver Primera Parte), las organizaciones no prestan la debida atención a los llamados “aspectos humanos” que toda situación de cambio supone, haciendo foco exclusivamente en cuestiones “técnicas”, que naturalmente son condición necesaria, pero no suficiente, para que el cambio sea internalizado exitosamente.

En medio de la “tempestad” del cambio (ya que normalmente las organizaciones no actúan anticipadamente), éstas deben pensar sistémicamente y promover acciones concretas que permitan consolidar la integración imprescindible entre estrategias, procesos y personas: ésa es precisamente la misión profesional del Facilitador de procesos de cambio.

I. Facilitadores se buscan...

Su tarea fundamental consistirá en ayudar a las personas y a los equipos a reconvertirse gradualmente hacia la situación de cambio deseada, analizando su propio marco de referencia, desarrollando sus capacidades con arreglo a la nueva situación y convirtiendo dichas capacidades en acciones exitosas. De esta manera creará y desarrollará lo que yo llamo las tres “comunidades” fundacionales de toda situación de cambio: **Comunidades de Compromiso, Comunidades de Conocimiento y Comunidades de Integración o Trabajo en Equipo.**

El Facilitador será, entonces, quien acompañe a las personas a recorrer la transición por un camino con tres “detenciones obligadas” : **Aprendizaje, Superación y Alineamiento**, en el menor tiempo y con el menor costo tanto emocional como económico posible.

Asimismo, deberá asumir las siguientes responsabilidades:

- Aconsejar, a nivel individual, a través del ejercicio de un efectivo coaching
- Comunicar en distintas direcciones
- Relevar necesidades, problemas y éxitos
- Co-ayudar a la toma de decisiones de la Dirección
- Generar espacios de participación e integración
- Aportar inputs para la medición y evaluación de la marcha del proceso de cambio, y el impacto que éste genera.

Naturalmente, también la función deberá incluir ciertos requisitos tendientes a su efectividad:

- Recibir apoyo y respaldo de:
- La Alta Dirección
- El Área de Recursos Humanos
- Interactuar constantemente con la Dirección y el resto de los Facilitadores del cambio seleccionados

- Disponer de tiempo
- Tener un impacto en su evaluación personal de desempeño
- Internalizar y aceptar su rol

II. Las competencias requeridas

Luego de varios años de experiencia en haber observado y trabajado situaciones de cambio organizacional y considerando las diferencias de alcance y profundidad de dichos procesos de cambio, el tipo de negocio de la organización, los objetivos, la cultura, la misión y los valores de cada empresa, el que sigue bien puede ser el conjunto de competencias “genéricas” con que todo facilitador de procesos de esta naturaleza debería contar:

Liderazgo:

Habilidad para crear y compartir propósitos, visión y dirección hacia el equipo, generando entendimiento acerca de las razones del cambio y creando un gradual compromiso.

Pensamiento y visión estratégica del negocio:

Habilidad para pensar y planificar, alineando acciones actuales con futuras estrategias de cambio.

Capacidad de generar el desarrollo de las personas:

Constante compromiso y dedicación al aprendizaje de las personas, a través de prácticas como coaching, mentoring, y generación de oportunidades de aprendizaje.

Colaboración y actitud para el trabajo en equipo:

Habilidad para interactuar con personas y grupos tanto internos como externos a la organización.

Innovación para la resolución de problemas inherentes a la situación de cambio:

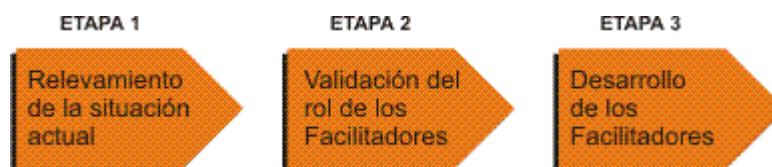
Habilidad para buscar alternativas creativas de solución y de potenciar la innovación propia y la de las personas involucradas en la situación de cambio.

Identificación de posibles “sucesores” en el rol de Facilitador:

Habilidad para diagnosticar y capacitar personas con perfiles acordes al rol, como medio para formar “masa crítica” de cambio.

III. La creación del rol:

Para la creación y desarrollo del rol del Facilitador, sugiero la implementación de una serie de intervenciones muy concretas, en función de sus objetivos, alcance e impacto, que podemos resumir en tres etapas:



Etapa 1- Relevamiento de la situación actual:

Principales objetivos:

- Compilar información sobre la situación actual de la organización (grado de predisposición al cambio, marcha del proceso, dificultades, oportunidades, logros, etc.).

- Definir/validar el rol que desempeñará el Area de Recursos Humanos como “socio” de la gestión de los Facilitadores.
- Entender la percepción que las áreas y personas directamente involucradas poseen de la situación actual, e identificar principales brechas entre el estado actual y lo que se pretende de dichas áreas/personas en el futuro inmediato.

Etapas 2 - Validación del rol de los Facilitadores

Principales objetivos

- Convalidar la misión, los objetivos, atributos y responsabilidades del rol de los Facilitadores.
- Unificar los mensajes para los Facilitadores y los que ellos deberán transmitir.
- Definir las competencias requeridas para el desempeño del rol, y diseñar una herramienta de medición del desempeño de los Facilitadores, en función con esas competencias.

Etapas 3 – Desarrollo de los Facilitadores

La formación de los futuros Facilitadores debiera estar sustentada sobre tres objetivos, a saber:

- Compartir un esquema conceptual del proceso de cambio organizacional e individual.
- Analizar las etapas de un proceso de cambio y su impacto en el desempeño y la motivación de las personas.
- Consensuar y comprender su función como Facilitadores en el actual contexto de su sector/ empresa.

La figura del facilitador como decodificador de estrategias y como guía para su implementación, se torna indispensable para forjar cambios exitosos y perdurables, basados en el compromiso, el aprendizaje continuo y el trabajo en equipo: tres componentes indispensables y a su vez indivisibles, para transitar de una manera relativamente armónica y medianamente previsible el ya de por sí dramático período de transición.

Exige sin embargo, la existencia de una fuerte y estratégica asociación “Alta Dirección – Area de Recursos Humanos”, cuya misión debiera estar orientada a:

- Transmitir y experimentar los valores corporativos, a fin de convertirlos en principios de acción de la organización.
- Fijar las normas, las conductas, los comportamientos y las habilidades requeridas para la nueva situación.

Como les he señalado, la facilitación de procesos de cambio organizacional va mucho más allá de la entrega de un manual, de ir a un curso de capacitación, de incorporar tecnologías o reducir estructuras. Tales acciones constituyen intervenciones necesarias y en muchos casos justificadas, pero no son el cambio en sí mismo. En todo caso, representan la parte visible de un proceso en el que intervienen personas.

Permítanme cerrar con una paradoja: “Lo esencial para nosotros son nuestros recursos humanos...”, frases de este tenor son con frecuencia escuchadas o leídas en el manifiesto de valores de muchas organizaciones. ¿Será porque como “lo esencial es invisible a los ojos” que muchas organizaciones ven sólo el cambio de manera parcial?