

**PRÁCTICAS EN ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO
– REFLEXIÓN Y ANÁLISIS CRÍTICO -**

MYRIAM YANNETH GOMEZ FORERO



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Modalidad para Ejecutivos – EXECUTIVE MBA**

Asesor: ANDRÉS ROBLEDO ANZOLA

BOGOTÁ D.C., Mayo de 2005

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	11
1. MARCO TEÓRICO	19
1.1 CONCEPTOS SOBRE EL PROCESO DE CAMBIO	22
1.1.1 Tipos, niveles y ciclos de cambio	22
1.1.2 La Visión de cambio	23
1.1.3 El uso del poder en un proceso de cambio	25
1.1.4 La transición	25
1.1.5 Resistencia al cambio	27
1.1.6 Participación de la gerencia en el cambio	27
1.1.7 El papel del agente del cambio	29
1.1.8 Redes externas de apoyo	30
1.1.9 Las comunicaciones en un proceso de cambio	31
1.2 LA GESTIÓN DEL CAMBIO	31
1.3 METODOLOGÍAS DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO	33
1.3.1 Establecer la necesidad del cambio	33
1.3.2 Conformar el equipo correcto	33
1.3.3 Crear y comunicar la visión	34
1.3.4 Elaborar diagnóstico	34

1.3.5 Elaborar plan	34
1.3.6 Formar coalición guía	35
1.3.7 Diseñar	35
1.3.8 Construir	35
1.3.9 Administrar a los afectados y a los patrocinadores del cambio	35
1.3.10 Capacitar y entrenar	36
1.3.11 Entregar resultados	36
1.3.12 Monitorear	37
1.3.13 Evaluar y Cerrar	37
1.3.14 Sostener	37
1.4 FACTORES DE ÉXITO O DE FRACASO	38
2. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO, LA PRÁCTICA	39
2.1 LOS LÍDERES NECESITAN SER ACOMPAÑADOS ANTES DE QUE PUEDAN ACOMPAÑAR EFECTIVAMENTE A OTROS	39
2.2 PRELIMINARES DE UN TRABAJO DE CAMBIO: CONSECUCIÓN DE RECURSOS	45
2.3 EL EQUIPO DE CAMBIO: LA AMBIGÜEDAD, LA INCERTIDUMBRE, LA FRUSTRACIÓN Y LA ADVERSIDAD DEFINEN SU TRABAJO	45
2.4 LA VISIÓN DE CAMBIO: EXPLICAR QUÉ Y POR QUÉ ES ESENCIAL, PERO NO SUFICIENTE	47
2.5 EL DIAGNÓSTICO: LA FORTALEZA DE LOS CONSULTORES	48
2.6 EL PLAN DE CAMBIO: UNA HERRAMIENTA VALIOSA PARA IDENTIFICAR LOS PUNTOS DE INCERTIDUMBRE	50
2.7 LA ADMINISTRACIÓN DE AFECTADOS, SIN PRISA PERO SIN PAUSA	51
2.8 LAS COMUNICACIONES: LA CREDIBILIDAD SE GANA CON HECHOS, NO CON MEDIOS	57

2.9 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: ES MÁS FÁCIL MEJORAR EL NIVEL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS QUE EL DE COMPORTAMIENTOS	59
2.10 LA MEDICIÓN DEL CAMBIO: DEBE SER SISTEMÁTICA Y A INTERVALOS CORTOS	62
2.11 CIERRE DEL PROYECTO Y SOSTENIMIENTO DEL CAMBIO	64
2.12 ¿QUÉ SE PUEDE ESPERAR DE UN CONSULTOR?	64
3. LECCIONES APRENDIDAS	66
4. CONCLUSIONES	70
BIBLIOGRAFÍA	73
ANEXOS	75

LISTA DE ANEXOS

	pág.	
Anexo A	Esquema general de rituales informativos	75
Anexo B	Esquema de Conversatorios	77
Anexo C	Esquema de talleres de líderes para el cambio	80
Anexo D	Guía de entrevista con afectados resistentes	81
Anexo E	Divulgación de la visión de cambio	84
Anexo F	Estructura estrategia de sensibilización	88
Anexo G	Estructura estrategia de comunicaciones	89
Anexo H	Matriz de afectados	90
Anexo I	Matriz para recolectar información para el plan de comunicaciones	92
Anexo J	Matriz para consolidar resultados del plan de comunicaciones	95
Anexo K	Formato de acuerdo de transferencia de conocimiento	96
Anexo L	Formularios de evaluación de eventos de cambio	97
Anexo M	Modelos de medición del cambio	102

GLOSARIO

ADMINISTRACION DEL CAMBIO – GESTION DE CAMBIO: la gestión del cambio consiste en la definición, coordinación/desarrollo y monitoreo de una serie de estrategias y acciones que manejan el impacto y los riesgos relacionados con el talento humano.

BARRERAS ORGANIZACIONALES: una o varias de las normas, políticas, procedimientos y estructuras organizacionales, así como las actitudes, valores y tradiciones de la empresa que podrían dificultar la implementación de las iniciativas de cambio.

CAMBIO: conjunto de mecanismos que permiten la transformación.

CAMBIO CULTURAL: un proceso orientado a producir nuevos patrones de conducta que generen cambio de actitud en las personas como factor básico de desarrollo de la organización.

CAPACITACIÓN: desarrollo de habilidades y aptitudes para facultar a una persona para hacer algo.

COMUNICACIÓN: conjunto de técnicas que permiten la difusión de mensajes. Proceso de transmisión de la información.

CULTURA: modos de vida comunes, comportamientos, actitudes, valores de una sociedad aprendidos mediante transmisión de una generación a la siguiente, en el transcurso de la historia de la sociedad.

CULTURA ORGANIZACIONAL: conjunto de tradiciones, patrones de comportamiento, valores y formas normativas de realizar el trabajo que posee una organización y la diferencia de las otras. Constituye la personalidad y carácter de la entidad.

ESPACIOS DE VALIDACIÓN: son eventos de comunicación formales entre los facilitadores, los patrocinadores y los usuarios de acuerdo con las etapas del proyecto. Se debe definir, estructurar y oficializar reuniones que generen involucramiento y participación de los diferentes actores en el proceso de cambio y así mismo faciliten el proceso de toma de decisiones. Allí se validan productos y se definen requerimientos.

ENTRENAMIENTO: conjunto de actividades encaminadas a habilitar a las personas en las destrezas requeridas para utilizar eficientemente herramientas tecnológicas.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIONES: es un proceso de diseño, coordinación y ejecución de acciones de divulgación a través de medios de comunicación escrita y oral (presentaciones, boletines, campañas, comités) que informen sobre los objetivos, alcances y

avances del proyecto, faciliten la participación y la interrelación entre los diferentes actores y posibiliten el óptimo desarrollo del proceso de cambio.

ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN EN CASCADA: consiste en desarrollar o reforzar canales de comunicación formales o informales de acuerdo con la cultura de la organización a través de los diferentes niveles jerárquicos. Se deben definir, estructurar y oficializar reuniones de área que generen involucramiento y participación de los diferentes actores en el proceso de cambio. La estructura básica de este tipo de reuniones es suministro de información (estado actual del proyecto, avances, etc.) y luego recibir retroalimentación (aclarar y canalizar inquietudes, validar el entendimiento).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: esquema de agrupamiento de actividades, recursos y relaciones de autoridad, dentro de una organización.

FACILITADORES O AGENTES DE CAMBIO: son las personas que tiene la responsabilidad de desarrollar e implantar el cambio. Este grupo puede estar conformado por personal interno o externo de la organización.

GERENCIA: logro de los objetivos de una empresa.

INCERTIDUMBRE: ausencia de información acerca de un área particular que genera preocupación.

LIDERAZGO: capacidad de los Directivos para lograr el apoyo y compromiso del personal dentro de la organización para con el proyecto.

INTEGRACIÓN: capacidad para planear, coordinar, desarrollar e implantar en forma integrada todos los componentes del cambio: estrategia, procesos, tecnología, recursos humanos.

MISIÓN: propósito de la empresa que sirve para comunicar qué es la organización, qué hace y cuál es su foco.

ORGANIGRAMA: representación gráfica de las divisiones de trabajo en una corporación.

ORGANIZACIÓN: ente social, creado intencionalmente para el logro de determinados objetivos mediante el trabajo humano y recursos materiales (tecnología, equipos, maquinaria, instalaciones físicas, entre otros). Dispone de una determinada estructura organizacional y de cuadros directivos para ser administrada.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS: el valor que la gerencia coloca sobre los resultados en detrimento de las técnicas y procesos.

ORIENTACIÓN HACIA LAS PERSONAS: efecto de las decisiones de la gerencia sobre los resultados en la gente dentro de la organización.

ORIENTACIÓN AL EQUIPO: organización de las actividades alrededor de equipos y no de individuos.

PATROCINADORES: son los miembros de la organización que tienen el poder de legitimar el cambio, definirlo, proyectarlo, desarrollarlo y sostenerlo.

PERCEPCION: recibir impresiones, apreciar algo por medio de los sentidos o la inteligencia (raciocinio lógico de la secuencialidad de los hechos vs. resultados probables. Proceso de levantamiento y tratamiento de la información sensorial.

PLANEACIÓN: proceso de definir objetivos y cursos de acción, desarrollar reglas y procedimientos, y pronosticar resultados futuros.

PROCESO: conjunto de funciones, actividades y tareas desarrolladas en secuencia, por una persona o grupo de personas o dependencias, para la obtención de un producto o un resultado específico. En general, los procesos tienen, además de productos, insumos, responsables y clientes.

RACI: técnica usada para definir roles y responsabilidades dentro de un grupo/equipo.

RESISTENCIA AL CAMBIO: es un indicador de la incapacidad o incomodidad de las personas por no poder seguir actuando y pensando de acuerdo con sus patrones establecidos. Es la fuerza que se genera para mantener el marco de referencia de los individuos.

RIESGO: la probabilidad de que ocurra o no, un resultado particular.

SENSIBILIZACIÓN: es convocar la razón y la emoción para facilitar la comprensión y el actuar de las personas en favor al cambio, de una manera oportuna, sincera y asertiva, que permita hacer el tránsito de la estabilidad y la certeza de lo conocido hacia la incertidumbre de enfrentar una situación nueva, con el mínimo de desgaste emocional y una actitud abierta y dispuesta.

SISTEMA INTEGRADO: estrategia de negocio para la administración de información empresarial, soportada en un software de módulos integrados para la planificación de recursos empresariales, cuya finalidad es suministrar datos sobre diferentes aspectos de la empresa, tales como fabricación, finanzas, inventario, recursos humanos, ventas y similares, que permitan monitorear y controlar las operaciones de forma general.

STAFF: personal sin autoridad para dar órdenes a la cadena de mando (excepto en su propio departamento), quienes asisten y aconsejan a los gerentes de línea en áreas especializadas.

STATU QUO: palabra en latín que significa, literalmente, *en el estado en que*. Se usa para designar el estado de cosas en un determinado momento.

TRANSICIÓN: reorientación psicológica que la gente debe experimentar a través de un trabajo de cambio antes de empezar con una nueva situación.

TOMA DE DECISIONES: proceso de desarrollar y analizar alternativas y escoger entre ellas.

UNIDAD ESTRATEGICA DE NEGOCIOS: entidad organizacional que contiene varios negocios relacionados.

USUARIOS O AFECTADOS: son los miembros de la organización que serán beneficiados por el cambio y que tienen la función en el futuro de desarrollar los nuevos esquemas de operación.

VALORES: guías organizacionales que orientan sobre qué debe hacerse.

VENTAJA COMPETITIVA: bases de la superioridad sobre los competidores y por lo tanto, de atracción de clientes.

VISION: definición de la intención de dirección de una organización que evoca emociones por parte de sus miembros.

RESUMEN

Las grandes transformaciones tratan de múltiples cambios que refuerzan y posibilitan una movilización significativa dentro de las organizaciones. Para minimizar los riesgos se requiere incorporar prácticas de administración del cambio. Este trabajo tiene como propósito hacer una reflexión crítica sobre esa práctica, dentro del marco de una experiencia real y reciente como fue la transformación administrativa de ECOPETROL S.A, proceso que se inició desde principios del año 2003, con la escisión y reestructuración de la empresa y está en su fase de estabilización, en lo concerniente a las soluciones de negocio para veinte procesos administrativos.

Debe tenerse en cuenta que no existe algo parecido a la ingeniería del cambio. Las circunstancias particulares de la compañía, su proceso de transformación, su gente, su cultura, hacen que las teorías de administración, sencillas e indoloras en el papel, tengan una utilidad limitada en la práctica. Dado lo anterior, la reflexión frecuente, la autocrítica, la observación rigurosa, entre otros, son mecanismos indispensables para aprender qué funciona y qué no aplica en cada compañía. La metodología utilizada para la realización de este trabajo ha sido la retrospección individual y grupal, llevada a cabo a través de talleres de lecciones aprendidas.

Para el caso de cambios impuestos, el uso del poder emanado de las posiciones de los patrocinadores del proceso tiende a dinamizar el proceso en sus fases iniciales, sin embargo, para asegurar que la transformación sea duradera se requiere de un estilo de liderazgo más afectivo, que combine el poder del cargo con su poder personal.

El punto de partida para el desarrollo exitoso de una transformación está en la visión del cambio, la cual debe estar soportada en el direccionamiento estratégico que brinde la alta dirección de la empresa. Explicar qué y por qué cambiar, es esencial, pero no suficiente. El patrocinio del más alto nivel ejecutivo de la compañía es crítico para legitimar el proceso, por lo tanto, su apoyo, compromiso y liderazgo debe ser evidente para todos los afectados. Sin embargo, los líderes necesitan ser acompañados antes de poder acompañar efectivamente a otros.

La intervención de los afectados debe hacerse sin prisa, pero, sin pausa, asegurándose de ganar adeptos con base en resultados y no sólo con medios de comunicación. El plan de cambio es un elemento importante, que obligatoriamente lleva al equipo encargado de la implementación a confrontar las incertidumbres propias de la transformación.

Finalmente, debe entenderse que el cambio toma tiempo. Cualquier transformación exige determinados plazos y nunca es bueno acelerarlos. En el caso ECOPETROL, hoy día el proceso se considera irreversible, las mediciones muestran que ya se están obteniendo los beneficios y que los cambios culturales claramente, van a demandar más esfuerzo y tiempo.

INTRODUCCIÓN

PLANTEAMIENTO DEL TEMA

A la luz de las grandes transformaciones las empresas se enfrentan con la imperiosa necesidad de dirigir de manera estructurada procesos que faciliten el cambio, esto con el fin de asegurar el retorno de las inversiones que realizan en su búsqueda de mayor competitividad. Estas transformaciones pueden ser impuestas o concertadas, provenientes de factores exógenos a la compañía o pueden ser fruto de decisiones internas por la identificación de debilidades organizacionales a superar.

Al abordar la implantación de los cambios las empresas se encuentran con una serie de teorías y conceptos que parecieran desarrollarse en el ámbito del esoterismo, de lo oculto, lo misterioso, lo revelado solo a unos cuantos. Y es que *garantizar la efectividad de un cambio organizacional* es una receta que todavía está por inventarse.

Las circunstancias particulares de la compañía, su proceso de transformación, su gente, su cultura, hacen que las teorías de administración, sencillas e indoloras en el papel, tengan una utilidad limitada en la práctica. Explicar qué y por qué cambiar, es esencial, pero no suficiente. Los líderes necesitan ser acompañados antes de poder acompañar efectivamente a otros. Los adeptos al proceso no se ganan solo con medios de comunicación. Los retrocesos pueden darse al menor descuido, con gran facilidad, mientras que los avances requieren de esfuerzos sincronizados de muchos actores.

OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo es desarrollar un análisis crítico sobre las prácticas de administración del cambio dentro del marco de una experiencia concreta en una empresa colombiana: la transformación de la gestión administrativa de ECOPETROL S.A., a través de un proyecto específico que impactó veinte procesos financiero-contables y de apoyo de la empresa.

Esta transformación administrativa de ECOPETROL viene implicando, desde principios del año 2003, un cambio organizacional en las dimensiones de estructura, procesos, tecnología y algunos elementos culturales derivados de la necesidad de desarrollar trabajo por procesos y no por funciones.

El análisis se enfocará en las prácticas de administración de cambio utilizadas desde los preliminares del proceso, pasando por su fase de diseño, desarrollo, implantación y finalizando con la estabilización de dicho cambio.

Cabe aclarar que este documento no tiene el propósito de relatar el proceso de cambio organizacional recientemente vivido en ECOPETROL, su foco es la práctica de administración del cambio y sus sinsabores al momento de su aplicación.

MÉTODO DE REFLEXIÓN

El método utilizado para la reflexión y análisis crítico de las prácticas de administración de cambio utilizadas en el proyecto de ECOPETROL, fue la realización de ejercicios de retrospectión a lo largo del proyecto, individuales y con la participación de otros involucrados, realizados deliberadamente con el propósito de aprender y compartir el conocimiento generado a través del proyecto, para promover la repetición de resultados favorables e impedir la repetición de resultados indeseables.

Estos ejercicios de retrospectión se realizaron siguiendo un proceso ordenado al final de cada fase del proyecto: se inicia por el análisis del *gap* entre los objetivos de la fase y los resultados obtenidos; se procede al análisis de las primeras causas identificando qué se hizo bien, qué se hizo mal y explorando las razones de esos resultados, manteniendo un pensamiento autocrítico; se concluye la reflexión con el planteamiento de acciones correctivas que estén enfocadas a atacar la raíz de los problemas en lugar de los síntomas.

Con los resultados consolidados de todos los ejercicios de retrospectión, individuales y grupales, se procedió a un ejercicio de reflexión final para extraer lo esencial y transferirlo a este documento.

LA EMPRESA

ECOPETROL es la primera empresa del país, según publicación reciente de la revista SEMANA de las 100 empresas más grandes de Colombia, casi triplica en ventas a la segunda del país, la cervecera Bavaria. Se gana este puesto, entre otros, por su rentabilidad y el nivel de sus activos; también, se encuentra entre las 25 empresas más endeudadas y como una de las mayores empleadoras de Colombia. Supera ampliamente a cualquiera en el nivel de sus exportaciones, como es previsible, dado los altos precios del petróleo en el mercado mundial. Aún cuando en el año pasado se superaron todos los record en ventas, utilidades y exportaciones existe un gran temor hacia el futuro ya que hay que encontrar crudo pronto para evitar que el país se convierta en importador. La economía colombiana depende en gran parte del éxito de ECOPETROL.

En este 2005 ECOPETROL cumple sus 54 años. Inició operaciones en 1951 con un capital de cien millones de pesos, unas reservas de 140 millones de barriles y una capacidad de producción en la refinería de 25 mil barriles por día. Todo ello movido por una fuerza laboral de 2,700 trabajadores, que recibían en promedio un jornal de cinco pesos con treinta centavos por día, según cuenta la publicación El Petróleo en Colombia realizada para conmemorar los primeros cincuenta años de vida de la empresa. Actualmente, cuenta con algo más de 6000 empleados, unas reservas probadas de 1,477 millones de barriles y 528 mil barriles de producción diaria.

La visión de ECOPETROL es ser reconocida como una de las empresas líder en Colombia y Latinoamérica en el negocio integrado del petróleo, gas, sus derivados y combustibles alternativos, apoyada principalmente en la capacidad y compromiso de su equipo humano. Sus retos estratégicos son:

- Detener la declinación de producción de hidrocarburos
- Mejorar la confiabilidad y margen neto de sus refinerías y oleoductos
- Crecer el mercado doméstico de gas y buscar mercados de exportación
- Optimizar el desempeño corporativo (gente, procesos, sistemas)

En el corto, mediano y largo plazo, según el último ejercicio de planeación, su estrategia será:

- Fortalecer la empresa para prepararla para un mercado abierto.
- Mejorar la competitividad de los procesos y productos para reforzar el valor entregado al cliente y el desempeño de la empresa.
- Asegurar su sostenibilidad en el largo plazo, consolidando sus ventajas competitivas, buscando posicionarse en nuevos negocios y nuevos mercados y asegurando el continuo reemplazo de las reservas, la lealtad de sus clientes y la innovación.

CONTEXTO DE LA TRANSFORMACIÓN

Hubo unos motivadores de cambio externo que tenían que ver con la situación del país: Un déficit fiscal de 3.61% del producto interno bruto para 2002, un faltante de 6.5 billones en el presupuesto del 2003, los gastos de la nación por encima de sus ingresos en 42% y una urgente necesidad de generar y canalizar recursos prioritariamente hacia la inversión social. La empresa, como ente gubernamental, tenía entonces que regirse por la política de modernización institucional que este gobierno ha trazado con el propósito de construir un Estado eficiente.

Otros motivadores de cambio tuvieron que ver con la situación interna al iniciar el período de gobierno del Presidente Alvaro Uribe (segundo semestre 2002): Las cifras de producción, exportaciones, reservas de crudo, entre otras, señalaban un deterioro

importante en los últimos años. Así mismo, un diagnóstico organizacional, desarrollado en la misma época (2002) evidenció oportunidades de mejorar la gestión y gobernabilidad en la Empresa. Sus principales conclusiones fueron: Límites y responsabilidades difusas frente a la gestión, entre las dependencias corporativas y las unidades de negocio; exceso de reportes a alto nivel; silos y duplicación de esfuerzos; falta de integración en negocios; los procesos no estaban estandarizados; falta de “accountability” (responsabilidad por resultados) y rendición de cuentas; tendencia a evadir riesgos y responsabilidades; múltiples tecnologías fuera de estándares, subutilizadas y con alto costo de soporte; sistemas de información desintegrados, no compatibles ni escalables; falta de información confiable y oportuna para apoyar la gestión.

A mediados del año 2003, el Presidente de la República haciendo uso de facultades especiales para la reestructuración del estado, firmó el decreto 1760 que escindió a ECOPETROL y cambió su naturaleza a sociedad pública por acciones.

Con todo lo anterior, la Empresa estructuró en el 2003 un proceso de transformación que la orientara a jugar un nuevo rol como empresa petrolera enfocada exclusivamente en su operación industrial y comercial, en recuperar su gobernabilidad y en optimizar procesos para disminuir sus costos y gastos. Este proceso fue llamado “La transformación administrativa”, una estrategia integral que buscó la implantación de nuevas y mejores prácticas administrativas en los temas de: estructura organizacional; gobierno corporativo; gente y cultura; procesos de apoyo y normatividad; tecnología.

Los objetivos planteados por la empresa, para dicho proceso de transformación, fueron:

- Ajustar la organización a las nuevas condiciones de producción e ingresos.
- Recuperar la gobernabilidad y capacidad de gestión directiva, orientando a la Empresa hacia una cultura de responsabilidad por resultados.
- Asegurar e integrar en su cadena de valor la operación petrolera (flujo de Productos, operación de negocios).
- Orientar y centrar el esfuerzo de los negocios hacia su razón de ser (core bussiness).
- Cumplir con el plan de austeridad y control de gastos según directrices del gobierno.
- Incrementar transferencias al Estado para inversión social.

Dentro del marco de este proceso de transformación surgen dos proyectos considerados como habilitadores de dicho cambio. Estos son:

Proyecto SENSOR: Un programa de mejoramiento integral de procesos, organización, tecnología e información en las áreas financiera, de apoyo y gerencial de la Empresa y,

El proyecto de Reestructuración: Ajuste de la estructura organizacional a las nuevas condiciones de producción e ingresos.

Estos dos proyectos se apalancaron entre sí en aspectos como: visión de procesos, diseño de estructuras, definición de nuevos roles, responsabilidades y competencias para el personal,

definición de nuevas interrelaciones entre procesos de apoyo y de negocio, administración del cambio organizacional, entre otros.

PROYECTOS HABILITADORES DEL CAMBIO

Proyecto Reestructuración: Puesto que ECOPETROL requería contar con un modelo organizacional que respondiera a sus realidades como empresa petrolera estatal integrada, de tamaño medio en la industria, con actuación prioritaria en exploración, producción y refinación de hidrocarburos, responsable del abastecimiento nacional de combustibles y transporte de los mismos, se definió un nuevo modelo de operación. Este modelo, fue implementado durante el año 2003 e involucró tres niveles organizacionales:

- Un nivel de dirección, con un liderazgo estratégico y un pequeño centro corporativo cuyo rol se fundamenta en crear una identidad corporativa más fuerte y favorable, garantizar las capacidades requeridas por la empresa, ejercer el control del desempeño, minimizar el costo del capital y fondos requeridos por los negocios.
- Un nivel de soporte integrado enfocado en prestación de servicios, lograr economías de escala y mayor sinergia, promover la estandarización y la aplicación de mejores prácticas.
- Un nivel de ejecución de la operación trabajando con mayor enfoque al cliente, estableciendo alianzas con terceros, integrando la cadena de valor y operando con mayor seguridad y confiabilidad.

La Reestructuración buscaba lograr una mayor integración y alineación de la estructura, los procesos y las personas, a la estrategia de la empresa.

Los objetivos planteados para este proyecto fueron:

- Ajuste de la estructura bajo el enfoque de empresa integrada.
- Focalizar al corporativo en las funciones propias de un centro de gobierno.
- Integrar los negocios y la cadena de valor en la operación petrolera.
- Articular las funciones de soporte a los negocios.
- Desarrollar el concepto de servicios integrados.

Sus alcances fueron:

En cuanto a la estructura de reporte: Definir organigrama, líneas de reporte directas e indirectas, localización/posición de unidades; efectuar análisis de tamaño – estimación de planta de personal y de actividades potenciales a tercerizar (outsourcing).

En cuanto a mecanismos de integración: definir estos mecanismos al interior de las dependencias, entre dependencias y con entidades externas; Definir políticas/directrices, normas/reglamentos y procedimientos.

En cuanto a roles y responsabilidades: Identificar procesos/funciones de alto nivel que requerían clarificar roles; Definir roles claves y responsabilidades de las dependencias (en cascada) y de las posiciones de alto nivel con sus respectivos límites de actuación – interrelaciones; Elaborar descripciones de cargos y perfiles.

En cuanto a medidas de desempeño: Definir medidas - indicadores de desempeño por dependencias; Principios de planeación y control de gestión.

En cuanto a los equipos de trabajo de la empresa: Definición de grupos - equipos. Esquema de trabajo y sus características operacionales: dinámica / cultura, bases de autoridad y comunicaciones formales.

Beneficios esperados de la Reestructuración:

- Aprovecha sinergias y genera economías de escala por compras consolidadas y gestión integrada de proyectos.
- Genera ahorro al eliminar duplicidades e ineficiencias.
- Integra, flexibiliza, aplana y empodera bajo reglas de juego claras.
- Apoya la visión de empresa petrolera integrada.
- Genera disminución de gastos de funcionamiento.
- Optimiza planta de personal.

Proyecto SENSOR: En ECOPETROL la información administrativa, contable, volumétrica y financiera, entre otras, podía llegar a ser procesada e interpretada en forma distinta por las diferentes unidades de negocio, ya que éstas utilizaban diferentes procedimientos que se soportaban en distintos sistemas de información.

Para evitar dicha situación se inició en Diciembre del año 2003 un proyecto que le permitiera a la empresa contar con varias soluciones soportadas en tecnología de información que permitieran unificar y consolidar la información financiero contable, de inteligencia de negocio y volumétrica; soportar los procesos respectivos, y efectuar el seguimiento y la planeación de la gestión de la empresa y de cada unidad de negocio a través del concepto de “valor económico agregado” cuya información se incorpora en la contabilidad administrativa o de gestión.

Estas soluciones las ha venido implementando el proyecto SENSOR, programa de mejoramiento integral de procesos, organización, tecnología e información en las áreas financiera, de apoyo y gerencial de la Empresa para mejorar su eficiencia administrativa. La solución para los procesos financiero-contable inició su fase productiva en septiembre del 2004; la solución de inteligencia de negocios ha entrado en productivo de forma

gradual, por módulos, desde mayo de 2005 hasta noviembre del mismo año; la puesta en marcha de la solución volumétrica está planeada para enero del 2006.

Dentro de los aspectos a atender como objetivos del proyecto se contemplaron los siguientes: Optimización de los procesos, integración y calidad de la información, cumplimiento de requerimientos de gobierno y actualización tecnológica.

El alcance del proyecto incluyó lo siguiente:

- Implementar una solución de negocio para las funciones financiero-contables y de apoyo en ECOPETROL soportada en un sistema integrado.
- Implementar una solución para la función de inteligencia de negocios en ECOPETROL soportada en un sistema integrado.
- Implementar solución de negocio para la gestión volumétrica en ECOPETROL soportada en tecnología de información.
- Capacitar y entrenar el personal usuario de las soluciones.

Beneficios esperados del proyecto:

- Cumplimiento de requerimientos de los entes reguladores y de control.
- Adopción de mejores prácticas administrativas y gerenciales, incrementando la eficiencia de forma sostenible.
- Soporte al ajuste de planta de personal que ha vivido la empresa en los últimos años (pasó de 10.800 personas en 1997 a 6.023 en el 2004).
- Aseguramiento de la unicidad e integridad del dato, mejorando la calidad y oportunidad de la información para toma de decisiones.
- Enfoque del personal a analizar la información y no a recopilar y validar datos (Beneficia a más de 1400 personas).
- Apoyar el modelo ECOPETROL UNA SOLA EMPRESA para unificar la interacción con el entorno.
- Facilidad para el seguimiento y control de los drivers de la empresa (EVA, Costos, ingresos, capital, pérdidas, eficiencia, cliente, egresos...).

IMPACTOS DE LA TRANSFORMACIÓN

Desde el punto de vista de la Reestructuración, todos los procesos de la empresa empezaron a ser afectados desde el año 2003 con la implantación de la nueva estructura, ya que se orientaron bajo el modelo de ECOPETROL una empresa petrolera integrada, buscando economías de escala, estandarización en las funciones de soporte y una integración empresarial en todos los negocios, de manera que se logre maximizar la utilidad de ECOPETROL S.A. y no la de cada negocio de manera independiente. Desde el punto de vista de SENSOR, con la implantación de la solución financiero-contable (septiembre 2004), toda la organización ha sido impactada de manera indirecta en la medida en que la

captura, corrección y análisis de información se hace desde la fuente, es decir desde donde se origina. De manera directa fueron afectados 1,600 funcionarios ubicados en más de cincuenta centros de operación dispersos por toda la geografía del país.

Los proyectos de la transformación administrativa han venido afectando a los funcionarios de ECOPETROL desde el 2003, en la manera como trabajan, dada que se estandarizaron los procesos. Las formas de realizar la planeación también cambiaron, pasando a tener mayor énfasis en la visión integral de empresa que en cada negocio. Igualmente, se definieron nuevos roles y responsabilidades basados en el análisis y conocimiento y menos en la operatividad. Empezó a impulsarse una nueva cultura de gestión por resultados con una consecuente medición más estricta. Al extraer de las unidades de negocio su responsabilidad por las funciones de soporte, se hizo una reorientación de su labor. Finalmente, se dieron cambios importantes en los marcos reguladores dentro de los que el personal debe actuar (normativa) y en la forma de usar las herramientas (tecnología).

A la fecha, el proceso de cambio no se ha consolidado, está en fase de estabilización, como resultado de las mediciones realizadas se evidencian avances importantes en la interiorización de los nuevos roles, procesos, en el uso de la nueva tecnología, nuevas prácticas y nuevos comportamientos. Con el acompañamiento fuerte de la Alta Dirección de la compañía se están haciendo ingentes esfuerzos para alcanzar la sostenibilidad.

1. MARCO TEÓRICO

Este capítulo tiene el propósito de presentar un compendio organizado de material bibliográfico consultado sobre el tema de la administración de cambio, trabajo que contextualiza la práctica cuyo desarrollo se hará en la siguiente sección.

Para empezar, debe entenderse que algunas veces las nuevas prácticas pueden ser introducidas en las organizaciones sin un completo rediseño de la cultura corporativa. Pero si la única manera para que una compañía alcance los más altos estándares de desempeño es alterar la manera en que la gente piensa y actúa, será necesario crear condiciones para alcanzar un cambio sostenido. Condiciones como: un propósito en el cual creer; sistemas de refuerzo (recompensa y reconocimiento) alineados con los nuevos comportamientos; desarrollo de habilidades requeridas para el cambio; modelaje consistente y activo de las nuevas prácticas por parte de personas respetadas por la gente y en posiciones de influencia.

Los cambios organizacionales importantes requieren que las personas modifiquen su comportamiento. Por lo tanto, es necesario comprender los aspectos humanos y técnicos involucrados en el proceso de transformación.

La cultura afecta al comportamiento, entendiéndola como un marco que guía la conducta diaria y la toma de decisiones de los empleados que perfilan su actuar hacia la obtención de las metas de la organización. No es algo que se impone en un momento dado sino que se desarrolla en el curso de la interacción social como producto de una construcción colectiva en respuesta a las circunstancias particulares que enfrenta la colectividad a través del tiempo.

En un proceso de cambio es necesario identificar el nivel de consistencia entre la cultura existente y la cultura requerida para que el proyecto de transformación tenga éxito. Se deben definir claramente las brechas o diferencias entre la cultura actual vs. la deseada para definir y desarrollar estrategias, acciones, políticas y nuevos procesos que permitan progresivamente alcanzar el alineamiento cultural.

La psicología transpersonal(1) sugiere que el deseo innato de desarrollarse y crecer impulsa con energía a los seres humanos. Los empleados no pondrán un esfuerzo sostenido dentro de una nueva clase de comportamiento si ellos tienen tan solo un entendimiento racional de por qué eso le importa a la compañía. Debe significar algo más profundo para ellos, algo que ellos sepan que tendrá un efecto en su crecimiento personal. Dándole a ellos una conexión emocional hacia el nuevo comportamiento se puede generar un cambio en su perspectiva de las cosas.

(1) BRIDGES, William y Associates. The three questions. Jul 2003.

Los psicólogos transpersonales piensan que hacer que los individuos tengan una respuesta emocional a una nueva forma de comportamiento requerida no es suficiente para persuadirlos de adoptarla de manera permanente. Debe satisfacer su innato apetito de crecimiento.

Antanas Mockus(1) por su parte, plantea que hay por lo menos tres sistemas reguladores en nuestras sociedades, diferenciados e interrelacionados, que inciden en el comportamiento de las personas. Estos son: la ley, la moral y la cultura. Por ejemplo, la mayoría de la gente no se sale de los límites de la ley, porque la cultura y la moral lo llevan allá, no por conocimiento de las reglas explícitas. Su tesis básica es que la intervención simultánea sobre los tres sistemas logra unos resultados pasmosos en el cambio de comportamiento de las personas. Debe haber congruencia en la influencia sobre los tres sistemas reguladores. Probablemente se requiera meterse con cosas de la vida de la familia.

Mockus(2) también plantea que existe una fuerte relación entre la transformación de ciertos comportamientos y las transformaciones de la comunicación, por lo cual se requiere intervenir fuertemente la comunicación. Casi lo demás puede venir por añadidura, siempre y cuando la comunicación se intensifique y se regule suficientemente. El rigor en la comunicación es una fuente muy importante de claridad en la ruta que se desea tomar. Es un instrumento muy importante para abordar el cambio cultural. Las comunicaciones sirven para aumentar radicalmente la aceptabilidad cultural de las reglas. ¿Por qué? Por puro análisis de consecuencias, debe hacerse en una forma muy didáctica y al lado de eso deben generarse acciones que demuestren autoridad.

Se debe tener en cuenta que las reglas culturales son reglas referidas a un grupo de referencia, a veces a un contexto, o a la combinación grupo-referencia-contexto, o sea entre las mismas personas en contextos distintos, pueden darse reglas un poco distintas. La fuente de las reglas en el caso cultural podría decirse son las tradiciones, en un sentido muy amplio. Gran parte de la transmisión cultural se da por el ejemplo.

En el sistema cultural quién sanciona es el grupo, la comunidad. El mecanismo básico que pone en juego la pertenencia al grupo es la vergüenza. En culturas con influencias cristianas o católicas, la culpa es importantísima. La culpa es uno de los castigos más potentes. Mucha gente juzga que la vergüenza es mucho más dura que la culpa, que la vergüenza es un instrumento mucho más primitivo, primario y por lo tanto es mucho más peligrosa. Si una persona no está incluida en el grupo la vergüenza no le importa, porque está afuera. Entonces, un presupuesto básico del funcionamiento de la vergüenza es la integración, la pertenencia a un mismo colectivo, a un mismo trabajo, a un nosotros. Tiene que haber un nosotros que lo incluya. Una vez que se logra hacer sentir vergüenza, se tiene que pensar el

(1) MOCKUS, Antanas. Cultura Ciudadana. En: Conferencia en ECOPETROL. Bogotá. 1997. p. 6-7.

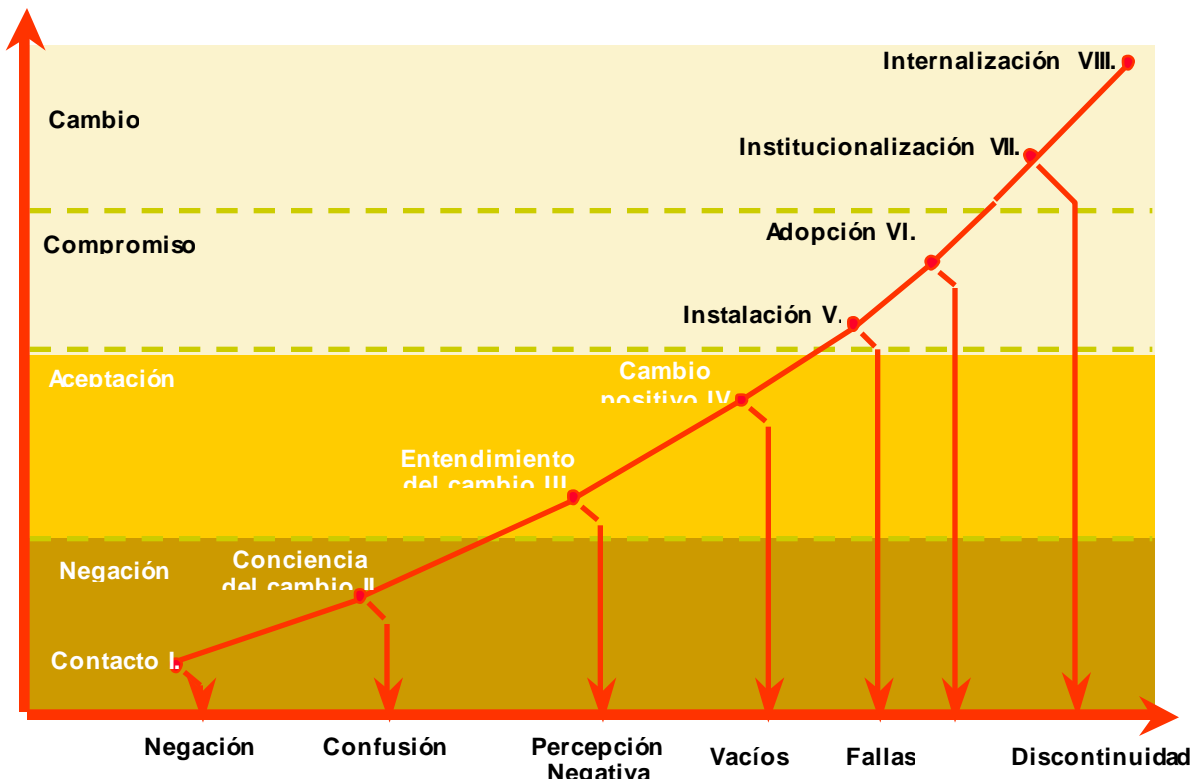
(2) Ibid., p. 9.

camino para que la persona pueda regresar. La regulación cultural no sólo se basa en esto. También hay unos elementos de orgullo y de emoción.

Antanas(1) dice que con la exhortación no basta. Debe haber un manejo de consecuencias. Primero por las buenas, primero cero sanciones o sanciones pedagógicas, luego otras sanciones, para lograr conciencia sobre la finalidad práctica de las nuevas formas de hacer las cosas.

La figura siguiente muestra el proceso por el que atraviesan las personas para lograr el cambio:

Figura 1. Curva de compromiso ideal



Fuente: Curso MBAE-434 del Programa MBA Executive Promoción 2000-2002

(1) MOCKUS, Antanas. Cultura Ciudadana. En: Conferencia en ECOPETROL. Bogotá. 1997. p. 64.

Finalmente, se debe considerar que las personas y por lo tanto las organizaciones presentan cierto nivel de tolerancia o límites a la cantidad de cambio que pueden asimilar en un período de tiempo determinado y que debido a que el proceso de cambio involucra seres humanos, los resultados a obtener se vislumbran a mediano y largo plazo, lo que no quiere decir que de manera inmediata, no se puedan tomar decisiones y establecer acciones concretas.

1.1. CONCEPTOS SOBRE EL PROCESO DE CAMBIO

1.1.1 Tipos, niveles y ciclos de cambio: En términos generales se habla de dos **tipos de cambio**: mejoramiento continuo, o una gran transformación. El primero tiende a ser sobre uno o dos procesos o iniciativas simultáneas para mejorar la forma de trabajar. Se desarrolla a través de equipos naturales o por la acción de facilitadores. Usualmente, tiene aproximaciones puramente técnicas. No reta supuestos o valores pre-existentes en la cultura, optimiza la operación, usa las estructuras, procedimientos y procesos existentes, genera una interrupción menor en el *statu quo* y es relativamente de bajo riesgo.

En el segundo caso, se trata de múltiples cambios interrelacionados que refuerzan y posibilitan un cambio significativo en la empresa, en la forma de pensar de cada individuo. Requieren la movilización de un equipo completo de trabajo. Usualmente, involucra muchos aspectos políticos y emocionales en los problemas a ser direccionados. Trabaja para desarrollar una nueva cultura organizacional, se enfoca en mejoramientos significativos, reta la relevancia de las actuales estructuras, procedimientos y procesos, altera dramáticamente el *statu quo* y es relativamente de alto riesgo.

Adicional a esto, Paul Hersey y Ken Blanchard(1) plantean cuatro **niveles de cambio** en las personas referidos al conocimiento, a la actitud, al comportamiento y al desempeño de grupos. Los cambios de conocimiento son los más fáciles de lograr; los de actitud son más cargados de emocionalidad; los de comportamiento requieren de más esfuerzo y tiempo que los anteriores. Para cambiar el desempeño de un grupo hay que intervenir las costumbres, los grupos tienden a auto-reforzarse por lo tanto, para modificar el comportamiento de un miembro del grupo debe ajustarse primero las normas de los grupos.

Los niveles de cambio se vuelven muy significativos al hablar de los **ciclos del cambio**, el participativo y el coercitivo. El ciclo participativo se implementa cuando el conocimiento se pone a disposición del grupo y entonces se espera que éste desarrolle una actitud positiva y compromiso hacia el cambio deseado.

(1) HERSEY, Paul y Blanchard, Kenneth H. THE MANAGEMENT OF CHANGE : Training & Development Journal, Jun80, Vol. 34 Issue 6, p80, 17p.

El ciclo coercitivo inicia imponiendo el cambio, lo cual tiende a afectar la interacción entre las personas y los nuevos comportamientos generan nuevo conocimiento el cual tiende a desarrollar predisposición hacia el cambio.

El ciclo participativo tiende a ser más apropiado con grupos maduros que son motivados hacia el logro, con alto grado de conocimiento y experiencia útiles para el cumplimiento de los objetivos. Una vez el cambio empieza estos grupos son capaces de asumir las responsabilidades por su implantación. Su principal ventaja es que una vez aceptado el cambio tiende a ser más duradero, pero de otra parte, tiende a ser lento en su evolución.

El ciclo coercitivo puede ser más productivo con grupos inmaduros puesto a menudo son dependientes y no están dispuestos a asumir nuevas responsabilidades a menos que se les force a hacerlo. Su principal ventaja es la velocidad y su desventaja es que puede ser volátil, mantenido solo mientras el líder sustenta una posición de poder.

1.1.2 La visión de cambio: El punto de partida para el desarrollo exitoso de cualquier proceso de cambio está soportado en el direccionamiento estratégico que brinde la alta dirección.

La alta gerencia debe tener una visión unificada acerca del proceso de cambio o se producirán debilidades que se multiplicarán en todos los niveles de la organización.

En un proceso de cambio, una buena visión sirve a tres propósitos fundamentales. Primero, para clarificar la dirección general del cambio y simplificar miles de decisiones más detalladas.

Segundo, porque motiva a la gente para actuar en la dirección correcta, aún si los pasos iniciales son dolorosos. Tercero, ayuda a coordinar las acciones de manera rápida y eficiente.

Peter Senge(1) dice que una visión compartida es una fuerza en el corazón de la gente, una fuerza de impresionante poder. En el nivel más simple, una visión compartida es la respuesta a la pregunta: ¿qué deseamos crear? Las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización en su cabeza y su corazón; crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.

Cuando la gente comparte una visión está conectada, vinculada por una aspiración común. La gente procura construir visiones compartidas por su deseo de estar conectada en una tarea importante. En una corporación, una visión compartida modifica la relación de la gente con la compañía.

(1) SENGE, Peter. La quinta disciplina. Barcelona : Granica, 1990. p. 260-261.

La mayoría de las visiones son de una persona o un grupo y se imponen sobre una organización. Esas visiones a lo sumo exigen acatamiento y no compromiso. Senge(1) enfatiza que “las visiones compartidas apelan tan naturalmente al coraje que la gente ni siquiera repara en la dimensión de ese coraje. Coraje consiste simplemente en hacer lo que se necesite para alcanzar la visión”.

Con una visión compartida tenemos más propensión a exponer nuestro modo de pensar, a renunciar a perspectivas arraigadas y a reconocer los defectos de una persona o una organización. Todos esos problemas parecen triviales comparados con la magnitud de lo que se intenta crear. La visión compartida puede generar niveles de tensión creativa que trascienden los niveles de confort del individuo.

Un importante paso en el dominio de la disciplina de construir una visión compartida consiste en abandonar la noción tradicional de que la visión siempre se enuncia desde arriba o se origina en los procesos de planificación institucionalizados de una organización. Redactar una formulación puede ser un primer paso en la construcción de una visión compartida, pero por sí solo, rara vez logra que una visión cobre vida dentro de una organización.

La construcción de una visión compartida es sólo una parte de una actividad más amplia: el desarrollo de las ideas rectoras de la empresa, su visión, propósito o misión, sus valores centrales. Una visión que no guarde coherencia con los valores que la gente vive a diario no sólo no logrará inspirar genuino entusiasmo, sino que alentará el cinismo. Estas ideas rectoras responden a tres preguntas críticas: ¿qué? ¿por qué? ¿cómo? Tomadas como unidad, las tres ideas rectoras responden a la pregunta ¿en qué creemos?

Senge considera que hay dos fuentes de energía fundamentales para motivar a las organizaciones: el temor y la aspiración. El poder del temor subyace a las visiones negativas. El poder de la aspiración impulsa visiones positivas. El temor puede producir cambios extraordinarios en períodos cortos, pero la aspiración perdura como una fuente continua de aprendizaje y crecimiento.

Las visiones se propagan a causa de un proceso reforzador de creciente claridad, entusiasmo, comunicación y compromiso. Ken Blanchard(2) en su artículo *Superando la resistencia al cambio* se refiere al uso de las cuatro P's como mecanismo para preparar el terreno, el cual consiste en proveer información a los empleados sobre las razones detrás del cambio (*Purpose*), los resultados esperados (*Picture*), cómo llegar a dónde se espera (*Plan*) y cuál es el rol que le corresponde a cada cual (*Part*).

(1) SENGE, Peter. La quinta disciplina. Barcelona : Granica, 1990. p. 264-285.

(2) BLANCHARD, Ken. Overcoming resistance to change. *Ken Blanchard's Profiles of Success*, Sep95, Vol. 1 Issue 3, p11, 1p.

A medida que la gente habla, las visiones cobran nitidez. A medida que cobran nitidez, crece el entusiasmo. Sin embargo, hay que tener en cuenta que las visiones también pueden morir debido a que la gente se desalienta ante la aparente dificultad de concretar la visión o porque la gente se siente abrumada por las exigencias de la realidad actual y pierde de vista la visión.

1.1.3 El uso del poder en un proceso de cambio: Si existe interés en el crecimiento y desarrollo de las personas con quienes se trabaja, los líderes a veces, deben sacrificar una amistad de corto plazo por el respeto de largo plazo. De otra parte, si los subordinados hacen lo que se les pide que hagan en un proceso de cambio solo por acatamiento de las órdenes desde una posición de poder, que sustenta el control del reconocimiento y el castigo, se dice que el liderazgo está siendo exitoso más no efectivo.

Si un jefe consigue que su gente haga su trabajo porque quiere hacerlo y en ello encuentre satisfacción y el logro de sus objetivos personales, se dice que ese jefe no solo sustenta una posición de poder, sino que también, tiene poder personal sobre sus colaboradores. Esto es lo que se conoce como liderazgo efectivo, según Hersey y Blanchard(1).

El éxito tiene que ver con el comportamiento de los individuos y de los grupos, la efectividad se refiere a su predisposición y actitud natural. Si un líder está interesado solo en el éxito, tiende a enfatizar el poder derivado de su posición y usa un estilo de supervisión muy cercana, orientada a la tarea. Por el contrario, si el líder es efectivo utilizará también su poder personal y su estilo de supervisión será más general.

1.1.4 La transición y el proceso de cambio: William Bridges(2) dice que los finales vienen primero. No se puede hacer algo nuevo hasta haber dejado lo que se estaba haciendo. Cualquier transición comienza con pérdidas de alguna clase. Por esta razón algunos autores dicen que no se puede atravesar la línea que separa el cambio de la transición hasta que no se haya preguntado ¿quién perderá qué?

El cambio es externo (una política o una práctica diferente o una estructura que un líder está tratando de introducir a la compañía), mientras que la transición es interna (una reorientación psicológica que la gente debe vivir antes de que el cambio pueda operar).

(1) HERSEY, Paul y Blanchard, Kenneth H. THE MANAGEMENT OF CHANGE : Training & Development Journal, Jun80, Vol. 34 Issue 6, p80, 17p.

(2) BRIDGES, William y MITCHEL, Susan. Leading Transition: A New Model for Change. Jul 2003.

El problema es que la mayoría de los líderes imagina que la transición es automática, que ocurre simplemente porque el cambio está sucediendo. Pero no es así. Aún cuando el cambio muestre signos de que podría operar, hay un aspecto crítico de tiempo, que para la transición ocurre mucho más lento que para el cambio. La transición toma más tiempo porque requiere que la gente vaya a través de tres procesos separados:

- Decir adiós: el primer requerimiento es que la gente tiene que “dejar ir” la manera en que hacía las cosas. Mucha gente ha pasado años haciendo las cosas de una misma forma e incluso esa manera de hacer las cosas les trajo éxito en el pasado.
- Pasar a neutro: Aún cuando la gente deje ir sus viejas maneras, no significa que estén listos para empezar una nueva. Entran a una segunda fase de dificultad dentro de la transición.

La zona neutral, llena de incertidumbre y confusión, la cual consume gran cantidad de energía de la gente. Esta zona neutral es incómoda. La gente quiere salir de ella rápidamente ya sea a algo nuevo o regresar al estado anterior. Una transición exitosa, sin embargo, requiere que una organización y su gente consuman tiempo en esta zona. Este tiempo no es perdido, es ahí donde la creatividad y la energía de la transición se encuentran y la real transformación toma su lugar.

- Moverse hacia delante: Es el tercer paso, el nuevo comienzo. Esa tercera fase requiere gente que comience a comportarse de la nueva forma y que pueda ser imitada. Esto pone un sentido de competencia y valor al riesgo. Especialmente, en organizaciones que tienen una historia de castigo al error, la gente espera un poco durante esta fase final de la transición esperando a ver cómo les va a otros con el nuevo comienzo.

Hersey y Blanchard(1), refieren en sus primeros trabajos sobre administración del cambio, tres fases del proceso a considerar al momento de desarrollar una estrategia de cambio. Estas son: descongelar, cambiar y volver a congelar.

Descongelar es el rompimiento de las costumbres y tradiciones de un individuo para motivarlo a ver otras alternativas. Esto se hace cuando se incrementan las fuerzas direccionadoras del cambio o se reducen las fuerzas que están restringiendo el cambio.

Una vez el individuo está motivado hacia el cambio, está listo para adoptar nuevos patrones de comportamiento a través de la combinación de dos mecanismos: identificación con modelos de los cuales puede aprender o por internalización, es decir, ser puesto en una situación que le demanda operar con los nuevos comportamientos para ser exitoso.

(1) HERSEY, Paul y Blanchard, Kenneth H. THE MANAGEMENT OF CHANGE : Training & Development Journal, Jun80, Vol. 34 Issue 6, p80, 17p.

Volver a congelar significa asegurarse de los nuevos comportamientos no se pierdan en la medida que el tiempo pase. Para esto, debe utilizarse el reconocimiento y los incentivos de manera efectiva.

1.1.5 Resistencia al cambio: Es muy importante reconocer que decidir cambiar es ir de algo conocido a algo desconocido y muchas veces las personas no desean pagar el precio ni tomar el riesgo de hacerlo. Para entender este fenómeno, es vital comprender las reacciones psicológicas inherentes al cambio para desarrollar estrategias que disminuyan la incertidumbre y el temor a modificar el *statu quo*.

La cantidad de resistencia que se genere depende del grado de interrupción en el *statu quo* al que se enfrenta una persona, así como de habilidad y voluntad para manejarla. Las deficiencias de habilidad se manejan con entrenamiento. Las deficiencias de voluntad se manejan con administración por consecuencias: llamadas de atención, suspensión de bonos u otros beneficios, entre otros.

Algunos factores de resistencia son:

- Ausencia de información o mensajes no claros o consecuentes.
- Carencia de visión.
- Cambios en el esquema de poder.
- Carencia de apoyo de la organización.
- Tendencia a castigar errores.
- Pobre historia de implementación.
- Pobre seguimiento.
- Pobre o ninguna difusión de los beneficios del cambio.
- No administrar por consecuencias.
- Falta congruencia entre la retórica y el comportamiento.

El vencer la tensión derivada de la resistencia al cambio implica el desarrollo de estrategias de preparación frente al mismo. La resistencia puede reducirse si se establecen canales de comunicación claros, precisos, confiables y la creación de espacios de la discusión y participación en grupos pequeños.

Algunas de las estrategias recomendadas para reducir la resistencia son: identificar y entender la necesidad de cambio; educar; comunicar; desarrollar comunicación en cascada; generar espacios de participación; apoyar el proceso, brindar confianza y seguridad; negociar, crear espacios de retroalimentación.

1.1.6 Participación de la gerencia en el cambio: El patrocinio es crítico para el éxito del cambio. No se producirá un cambio significativo dentro de un grupo objetivo sin que los patrocinadores adecuados demuestren el suficiente compromiso. Los patrocinadores débiles deben ser educados o reemplazados de otra manera el fracaso es inevitable. El patrocinio no se puede delegar, debe ser adoptado por miembros de la organización con poder de legitimar. Se debe establecer y mantener un patrocinio en cascada, debe existir una línea directa de patrocinio activo desde los patrocinadores iniciales hasta los de sostenimiento.

Los patrocinadores demuestran su apoyo, compromiso y liderazgo en el proceso de cambio a través de: compromiso y dedicación de tiempo personal; suministro de los recursos requeridos; difusión y cumplimiento de parámetros, políticas y procedimientos pertinentes; dar ejemplo para el cambio; desarrollo y seguimiento de las mediciones de cambio; construcción de un ambiente sinérgico; relacionar la remuneración con las mediciones del cambio.

Dado lo anterior, las actividades que le corresponden al patrocinador son:

- Establecer y comunicar el contexto y racionalidad del negocio.
- Definir los objetivos del cambio.
- Definir políticas que apoyen y faciliten el proceso de cambio.
- Crear una infraestructura de compromiso.
- Participar en las actividades relaciones con el proyecto (comités, validaciones, etc.)
- Participar en el establecimiento de metas y objetivos.
- Monitorear el progreso.
- Asignar y distribuir los recursos.
- Alinear los sistemas de reconocimiento e incentivos al logro de los objetivos del cambio.

Sin embargo, involucrar a los patrocinadores en el proceso no es tarea fácil. Algunos de los medios más eficientes para lograrlo son: referenciación competitiva (ejemplificar con proyectos o prácticas usadas con éxito por la competencia), estudios de mercado, encuestas a clientes/grupos de trabajo, análisis de costos de la calidad deficiente, análisis de las necesidades de cambio, análisis de pérdida de clientes, entre otros.

Rosabeth Moss Kanter(1) manifiesta que el cambio se ha convertido en uno de los principales temas de la literatura existente sobre liderazgo porque son los líderes los que dan la dirección, definen el contexto y ayudan a generar coherencia en la organización. Los líderes manejan la cultura, definen los límites de la colaboración, la autonomía, los mecanismos para compartir conocimiento e inspiran nuevos comportamientos.

(1) KANTER, Rosabeth Moss. Leaders with passion, conviction and confidence can use several techniques to take charge of change rather than react to it. Ivey Business Journal, May/Jun2000, Vol. 64 Issue 5, p32, 5p.

Las organizaciones que se adaptan fácilmente a los cambios, según Moss, comparten tres atributos claves asociados con el rol de los líderes. Estos atributos son: *la imaginación para innovar*, para ello el liderazgo efectivo ayuda a desarrollar nuevos conceptos; *el profesionalismo en el desempeño*, para lograrlo los líderes proveen a su gente las competencias requeridas mediante procesos de desarrollo y entrenamiento; *la apertura hacia la colaboración*, para facilitarla los líderes hacen conexiones con socios lo cual extiende el alcance de la empresa y energiza sus prácticas.

Estos atributos, activos intangibles de la organización, que se reflejan en los hábitos, las habilidades, los comportamientos y las relaciones, apalancan el éxito de las empresas y de los individuos que la conforman. Cuando están profundamente enraizados en la compañía, el cambio es tan natural que la resistencia es baja. La ausencia de estos atributos hace que los líderes tiendan a reaccionar de manera defensiva e inefectiva y que vean el cambio como una amenaza y no como oportunidad.

1.1.7 El papel del agente del cambio: Las características que debe reunir la gente que integra el equipo encargado de liderar el cambio, según la experiencia de la firma consultora Deloitte, son: poder, experiencia, credibilidad y capacidad de liderazgo.

Los requerimientos básicos de un equipo de administración de cambio son:

Líder de equipo de administración de cambio: Persona reconocida en la organización como líder informal o formal con poder de toma de decisión, con experiencia en iniciativas de cambio y experiencia en programas de capacitación y entrenamiento.

Su rol dentro del equipo es:

- Aportar experiencia e información requerida de la empresa.
- Apoyar en el diseño y ejecutar el plan de trabajo de administración del cambio (sensibilización al cambio, alineación de líderes, equipos de trabajo).
- Apoyar en el diseño y ejecutar la estrategia de comunicación.
- Apoyar en la ejecución de actividades del diagnóstico de apertura al cambio.
- Contactar y coordinar al personal de la empresa para diferentes actividades contempladas en los planes de la administración del cambio.
- Implantar plan de administración del cambio, plan de comunicación y capacitación y entrenamiento.
- Liderar con entusiasmo a la organización a través de los pasos necesarios para sentir el cambio.
- Facilitar en todo sentido la apropiación del cambio en la organización.

Especialistas en sensibilización al cambio: Con conocimiento de la cultura e infraestructura organizacional o acceso a información o a las personas que la pueden obtener. Deben tener poder de convocatoria y ser líderes informales.

Su rol dentro del equipo es:

- Aplicar herramientas y diseñar logística para el diagnóstico de apertura al cambio.
- Participar proactivamente en el diseño del plan de trabajo de administración del cambio (sensibilización al cambio, alineación de líderes, equipos de trabajo).
- Implantar el plan de administración del cambio en actividades referidas a sensibilización.

Especialistas en comunicación: Deseable experiencia en comunicación organizacional o en Recursos Humanos, con altos niveles de creatividad y familiarizados con la cultura de la empresa.

Su rol dentro del equipo es:

- Recopilar y compartir información histórica y actual relevante para diseñar el plan de comunicación.
- Participar en el diseño de la estrategia de comunicación.
- Ejecutar actividades del plan de comunicación.

Especialistas en capacitación y entrenamiento: Con experiencia en Recursos Humanos y en desarrollo de planes de capacitación.

Su rol dentro del equipo es:

- Participar en el análisis de detección de necesidades y plan de capacitación.
- Ejecutar programa de capacitación.
- Facilitar la logística de capacitación.

1.1.8 Redes externas de apoyo: En el proceso de implementación e implantación de los cambios es buena idea apoyarse en una red de facilitadores. La red de facilitadores puede estar conformada por un equipo de funcionarios de la empresa entre quienes se identifiquen fortalezas de comunicación, relaciones interpersonales, reconocimiento en sus áreas y capacidad de trabajo bajo presión, entre otras. Estas personas cuya nominación debería ser voluntaria deben poner al servicio de la red uno de los capitales más importantes para cualquier persona: la confianza que han tejido durante largos periodos de tiempo con conocimiento y actitudes coherentes, firmes y respetuosas.

Este enorme capital social, la confianza que generan los facilitadores entre sus compañeros de trabajo, es la esencia de lo estratégico de la red. La red debe ser creada para que los contenidos del cambio, los que explican sus razones y que se repasan en las resistencias de los afectados, lleguen y ayuden a ganar la comprensión de los motivos del cambio y de las propuestas de los proyectos. Los facilitadores mediarán en este proceso, y para lograrlo deben iniciar por identificar sus propias resistencias, resolverlas mediante preguntas y

respuestas críticas y adecuadas, y formándose a través del programa diseñado por el equipo de manejo del cambio.

El siguiente paso será lograr un entendimiento profundo de las propuestas de los proyectos de transformación. Para esto, se integrarán a la red representantes de los equipos que están trabajando en el diseño e implementación de estas propuestas. Estos representantes son el puente entre los proyectos y los facilitadores, ellos se harán cargo de gestionar la transferencia de los contenidos.

Es importante que los equipos de transformación, en pleno, pero sobretodo los líderes y representantes en la red, reconozcan la red de facilitadores, así como su función estratégica, para que la alimenten y la fortalezcan, con información precisa y oportuna, y muy especialmente con mesura al momento de convocarla para no poner en riesgo el gran capital que representa la confianza de los facilitadores en sus áreas y no saturarla con solicitudes dispendiosas que puedan ser adelantadas por otras instancias.

1.1.9 Las comunicaciones en un proceso de cambio: Las comunicaciones son importantes porque a través de ellas se genera confianza y ésta es fundamental para la convivencia y la productividad.

Los objetivos de una estrategia de comunicaciones dentro de un plan de administración del cambio son múltiples: minimizar la resistencia, facilitar la participación, divulgar los beneficios del proyecto, lograr credibilidad y mantenerla, generar compromiso de los diferentes actores, reducir la incertidumbre y especulación, aumentar la productividad y evitar situaciones de crisis.

Para la construcción de la estrategia de comunicaciones que cumpla con dichos objetivos deben considerarse los siguientes lineamientos básicos:

- Debe incluir las actividades de comunicación dirigidas a los diferentes públicos de acuerdo con las etapas del proyecto.
- Es fundamental para el proyecto no generar falsas expectativas. Se deben informar los avances y los resultados obtenidos en cada una de las etapas.
- Hay que involucrar la participación activa de los patrocinadores a través de la transmisión de la información del proyecto a los funcionarios mediante comunicaciones en cascada.

1.2 LA GESTIÓN DEL CAMBIO

La gestión del cambio es una disciplina metodológica para facilitar la implementación de grandes cambios organizacionales que integra todos los elementos vistos anteriormente.

El enfoque de la gestión del cambio consiste en abordar los temas de mayor criticidad e impacto, relacionados con el talento humano en una organización, con el fin de mitigarlos y asegurar así que la empresa se adapte al cambio que requiere adoptar. El análisis del campo de fuerzas es una técnica que puede ser útil para determinar las variables que incidirán en la efectividad de las estrategias de manejo del cambio que se definan.

Hersey y Blanchard(1) plantean que en cualquier situación de cambio hay dos tipos de fuerzas que se encuentran, aquellas que lo impulsan y las que lo restringen. Las fuerzas impulsoras (presión desde las posiciones de poder, incentivos, competencia, otras) tienden a iniciar el proceso de cambio y lo empujan hacia una dirección determinada. Las fuerzas restrictivas (apatía, hostilidad, pobre mantenimiento de equipos, etc.) actúan disminuyendo el efecto de las impulsoras.

El equilibrio se alcanza cuando la suma de los dos tipos de fuerzas es igual. Por lo anterior, la gestión de cambio debe desequilibrar la ecuación ya sea incrementando el impacto de los impulsores o mitigando el efecto de las variables que restringen el proceso.

En general, los objetivos de la administración del cambio son: Construir metodológicamente una estructura de apoyo que facilite el proceso de transición del estado actual al deseado; Integrar u orquestrar las variables humanas y organizacionales, propias de cualquier proceso de transformación; Identificar barreras de implementación del cambio y generar estrategias para minimizar el riesgo; Desarrollar el compromiso legítimo y sostenido de sus actores a lo largo de todas las etapas del proceso de transición; Finalmente, facilitar que cada uno de los miembros de la empresa entienda los proyectos de cambio y logren interiorizar la nueva forma de ver el negocio.

El alcance de la gestión del cambio abarca los siguientes aspectos:

- **DIAGNOSTICAR:** Desarrollar un diagnóstico organizacional a diferentes niveles con el objetivo de entender la historia del cambio y medir la preparación que existe para el cambio a implantar.
- **SENSIBILIZAR:** Dotar a todos los usuarios afectados de los elementos de juicio suficientes para reconocer los aspectos valiosos del proyecto y asumir positiva y activamente los cambios propuestos.
- **IDENTIFICAR RIESGOS:** Identificar, evaluar y priorizar los riesgos e impactos que se generan en la empresa con el desarrollo del proyecto, a fin de proponer un plan de acción para el manejo de los riesgos e impactos asociados.
- **ADMINISTRAR AFECTADOS:** Identificar los usuarios que se sienten afectados por el proyecto, conocer sus resistencias y mitigarlas.
- **COMUNICAR:** Desarrollar y ejecutar el plan de comunicaciones del proyecto.
- **FORMAR, CAPACITAR Y ENTRENAR:** Coordinar la ejecución de un plan integral de formación, capacitación y entrenamiento.

Para cada etapa del cambio se pueden clasificar las actividades a realizar en los siguientes grupos:

(1) HERSEY, Paul y Blanchard, Kenneth H. THE MANAGEMENT OF CHANGE : Training & Development Journal, Jun80, Vol. 34 Issue 6, p80, 17p.

Sensibilización al cambio: Las actividades incluidas en esta categoría están enfocadas en la identificación y manejo de barreras y habilitadores del cambio en la organización para lograr el éxito del proyecto.

Comunicación: Las actividades incluidas en esta categoría están enfocadas en el diseño e implantación de la estrategia de comunicación para involucrar de manera oportuna a las diferentes audiencias de la organización.

Capacitación y Entrenamiento: Las actividades incluidas en esta categoría están enfocadas en la identificación de necesidades de capacitación y el desarrollo de un programa de capacitación y entrenamiento para preparar a los individuos de la organización en los nuevos procesos y aplicaciones tecnológicas.

1.3 METODOLOGÍAS DE ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO

Existen tantas metodologías como consultores en el tema: KPMG, Deloitte & Touch, Celerant Consulting, Kotter, entre otros. A continuación se relacionan una serie de pasos que constituyen un compendio lógico de aquellos que se encuentran de manera reiterada en el estudio de estas metodologías. Se debe tener en cuenta que estos pasos no son necesariamente secuenciales, algunas actividades pueden y deben desarrollarse de manera simultánea. Por ejemplo, realizar en paralelo la construcción, administración de afectados, y monitoreo, permite detectar de manera anticipada la reacción de los usuarios frente a lo que van a recibir. En contraposición, el plan de cambio no puede hacerse hasta tanto no se clarifique la visión, se tenga un equipo de trabajo asignado y se termine el diagnóstico que brindará los principales insumos requeridos para una planeación efectiva.

Los pasos para la administración de un cambio son:

1.3.1 Establecer la necesidad del cambio: Kotter recomienda despertar una sensación urgente de cambio. Esto es muy importante y esencial. Si la gente en la organización piensa que todo está bien, la posibilidad de lograr cambios es casi imposible. Se tiene que crear o resaltar la situación problemática en la que se está. Esto es entender el potencial del cambio, hacer tangible lo intangible. Para esto hay que tener en cuenta el clima de la organización, el enfoque de la empresa, el liderazgo y estilo administrativo, la estructura, los recursos, el desarrollo del personal, incluso, la visión de los clientes.

1.3.2 Conformar el equipo correcto: Se debe tener un campeón y un grupo de implantación. El campeón puede ser el mismo jefe o alguien a quien él designe, pero éste necesita tener un gran liderazgo en la organización. También el grupo de implantación es muy importante, de ellos se requiere un trabajo colaborativo, un compromiso importante con el cambio y los programas que se necesitan implantar. Además, se requiere una continuidad en el esfuerzo de implantación. Por tanto, el mantener motivado a este grupo de implantación es una tarea muy importante del líder de la organización.

1.3.3 Crear y comunicar la visión: Se debe tener una visión clara de hacia dónde se debe encaminar el cambio. Kotter menciona que a veces la visión inicial puede no estar muy clara, pero con la colaboración del grupo de implantación, esta visión se va afinando, en parte, para tener una visión compartida y, en parte, para que esto sirva también de promoción dentro de la organización. Entre más corta y sintética sea esta visión, este sueño de cambio es mejor. Esta visión clara debe ser convincente y demostrativa de que la gente vivirá mejor.

John Kotter(1) predice que “sin una visión apropiada, el esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que nada más consumen tiempo y siguen la dirección equivocada o carecen por completo de ella”.

1.3.4 Elaborar diagnóstico: El equipo de cambio deberá realizar un diagnóstico organizacional que permita medir y evaluar las variables de riesgo en la empresa y conocer en dónde se encuentra y hacia donde se requiere llevar a la organización para que la misma afronte el cambio. Esta etapa es esencial para el proceso de cambio. El alcance del diagnóstico debe incluir aspectos como:

- Identificar potenciales riesgos y posibles causas de resistencia (barreras) al cambio.
- Identificar potenciales oportunidades que aprovechados apropiadamente pueden contribuir a un resultado positivo del proyecto.
- Identificar el conjunto de actitudes, métodos y herramientas que permitirían a los líderes de la organización mantener el nivel de desempeño deseado en toda la empresa.
- Identificar el estado actual de los elementos (personas, estructuras, comunicación, capacitación y otros) involucrados directa o indirectamente en el proyecto.

1.3.5 Elaborar plan: El plan de administración del cambio se fundamenta en el uso de esquemas adecuados, utilizando mecanismos de participación, involucramiento y aprendizaje dirigidos a las necesidades de cada uno de los grupos incluidos en el proceso: alta dirección, gerencia media (jefes de la operación), usuarios afectados, equipo del proyecto, y usuarios en general.

Se debe diseñar el plan de tal manera que se muestren en forma sistemática resultados intermedios. El plan define el cómo y el ritmo de implementación a fin de garantizar la

(1) KOTTER, John. El líder del Cambio. Méjico : McGRAW-HILL, 2000. p. 8.

transferencia de habilidades críticas y el logro de los resultados sostenibles. El enfoque del plan debe apelar al personal y a la cultura de la organización.

Los planes se hacen basados en la experiencia y en supuestos. Cuando se intenta innovar es difícil predecir qué tanto tiempo tomará y cuánto costará. Los líderes del cambio deben estar preparados para aceptar serias desviaciones en relación con el plan.

1.3.6 Formar coalición guía: Formar una coalición guía, resistente y comprometida en la que estén incluidos los altos directivos. Para que un cambio sea exitoso necesita un equipo promotor de directivos, ases de la técnica y líderes informales que puedan ayudar a los directores ejecutivos a expresar claramente la visión, a comunicarla, a eliminar obstáculos, a generar éxitos a corto plazo, a liderar equipos de trabajo y a introducir orientaciones nuevas en la cultura corporativa.

1.3.7 Diseñar: Consiste en definir cómo cerrar la brecha. Involucra la creación de un diseño detallado de la organización y sus elementos: gente, procesos, tecnología, información y administración del desempeño (sistemas de recompensa y reconocimiento). El diseño detallado debe considerar las implicaciones organizacionales y de infraestructura, a partir de los procesos rediseñados. Este diseño se puede refinar y optimizar a través de la creación de prototipos y simulación de los principales conceptos planteados.

1.3.8 Construir: Construcción de los elementos de la organización con base en los diseños creados en la fase anterior. Esta fase concluye cuando la organización está lista para implantar la combinación de procesos, tecnología, sistemas de administración de desempeño y cambios en la gente.

1.3.9 Administrar a los afectados y a los patrocinadores del cambio: Esta es una labor permanente, atraviesa todas las fases del proyecto. Se deben intervenir las barreras que puedan impedir la implantación del cambio. Una labor crucial consiste en administrar las expectativas y las resistencias, las esperanzas y los miedos. Una manera es comunicar, comunicar, comunicar y más comunicar. Se comunican entre otras cosas, las nuevas estructuras, funciones y roles en cada una de las áreas. Todo lo que haga por informar a su gente nunca será suficiente.

Otro mecanismo es divulgar masivamente los éxitos tempranos. No se puede esperar demasiado tiempo para mostrar un resultado real. La gente necesita ver pronto algún progreso, para reafirmar su confianza en que vale la pena el esfuerzo.

John Kotter(1) menciona que “sin triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia”.

Existen diferentes estrategias para abordar los problemas de personal, derivados de la implantación de un cambio. Una de estas es la llamada *reinforcement theory* de Hersey y Blanchard(2), cuya premisa básica es que el comportamiento es controlado por sus inmediatas consecuencias, es decir, que cualquier comportamiento puede hacerse más fuerte o débil dependiendo de lo que ocurra inmediatamente después de presentarse. Si lo que ocurre es positivo, se tiende a incrementar la frecuencia de la ocurrencia del comportamiento. Por lo tanto, se debe estar atento al progreso de la gente para reforzarlo apropiadamente. El reforzamiento depende del individuo, lo que estimula a una persona, no necesariamente surte el mismo efecto en otra.

1.3.10 Capacitar y entrenar: Todas las personas involucradas en un proceso de transformación deben tener las habilidades y competencias humanas para trabajar dentro de los parámetros establecidos por el proyecto de cambio. El desarrollo de las habilidades y competencias debe estar en función de los objetivos del cambio. El éxito de este proceso depende en gran medida del valor equilibrado asignado a los aspectos tanto humanos como técnicos, por lo tanto, es indispensable desarrollar y reforzar las competencias necesarias en cada uno de los funcionarios de la organización que les permita interiorizar y apoyar el cambio.

Conforme a la experiencia obtenida a través del proyecto de ECOPETROL, dentro de las habilidades y competencias claves a desarrollar se pueden destacar: liderazgo, toma de decisiones, trabajo en equipo, comunicaciones, creatividad, manejo de la resistencia, formación técnica y procedimental.

1.3.11 Entregar resultados: Es la implantación de todos los elementos en la organización: los nuevos procesos, la nueva estructura, etc. Debe incluir la implantación de mecanismos para manejar la transición. Durante esta fase se deben mantener planes de comunicación activos y asegurar que los equipos de líderes continúen su compromiso de guiar a la organización. Celerant Consulting recomienda poner en funcionamiento tan pronto como se tenga un 60-70% y se va construyendo el resto. No esperar a tener el 100%.

(1) KOTTER, John. El líder del Cambio. Méjico : McGRAW-HILL, 2000. p. 12.

(2) HERSEY, Paul y Blanchard, Kenneth H. THE MANAGEMENT OF CHANGE : Training & Development Journal, Jun80, Vol. 34 Issue 6, p80, 17p.

1.3.12 Monitorear: Consiste en controlar y realizar seguimiento a las actividades de intervención desarrolladas logrando así definir nuevos planes de acción. Requiere diseñar métodos y métricas de evaluación para cuantificar los cambios y resultados esperados y realizar los ajustes necesarios en el plan de cambio que resulten de la evaluación y retroalimentación.

Los datos obtenidos deben servir para mejorar la percepción que las personas tengan acerca del cambio y no para generar represión ante aquellos que no ven en el cambio la solución a la problemática de la organización.

“Todo puede verse como una falla cuando está en la mitad”, Rosabeth Moss(1) expresa que esta es su ley personal de administración. Por lo anterior, si un proceso de cambio está tomando mucho tiempo hay que volver al principio: monitorear el ambiente otra vez, volver a chequear los supuestos, reconsiderar si los propósitos del cambio aún se mantienen.

1.3.13 Evaluar y Cerrar: Cualquier proceso requiere contar con información confiable que les permita a los responsables del mismo realizar evaluaciones y tomar decisiones que lleven al éxito del proyecto.

Con los resultados obtenidos el equipo de cambio debe realizar un paralelo entre la situación inicialmente diagnosticada y el nuevo estado de la empresa luego de haber aplicado las propuestas de acción, de esta forma es posible determinar el estado y el desempeño del proceso de cambio.

En esta fase se debe verificar la obtención de beneficios y comunicarse los logros y eficiencias alcanzadas por las áreas que están interactuando con nuevo el sistema.

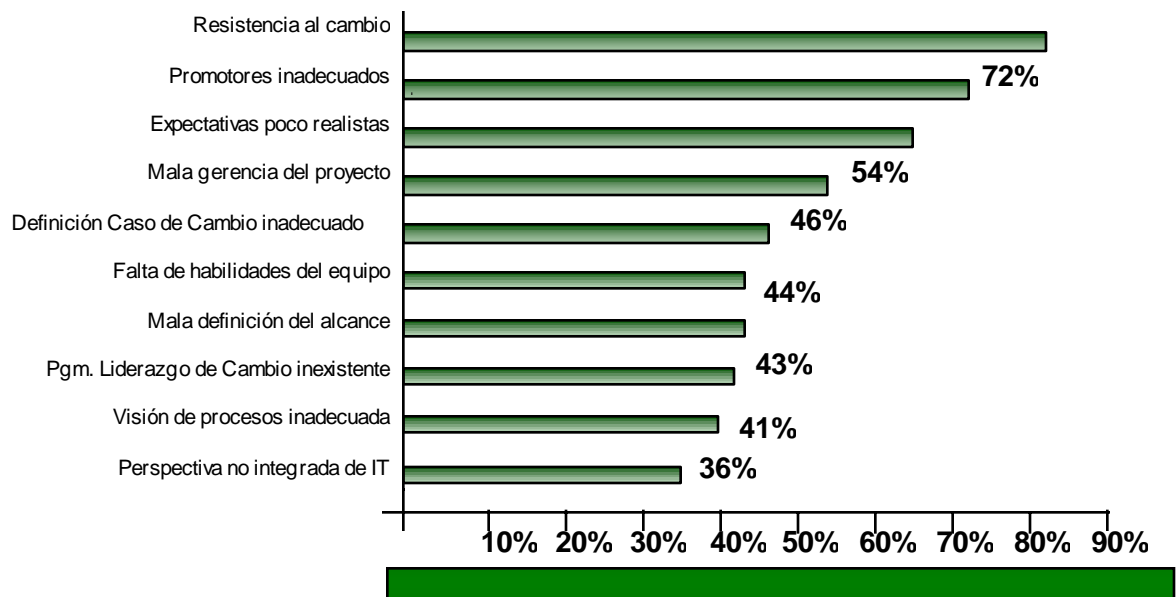
1.3.14 Sostener: Finalmente, conviene asegurar que el cambio perdure. Es importante, anclar los cambios en la cultura corporativa. Para esto, hay que asegurarse de dos cosas: tratar de mostrar a la gente la forma en que los nuevos enfoques, conductas y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño; y darse el tiempo suficiente para estar seguros de que la generación de altos directivos que sigue a la actual, personifique realmente el cambio de enfoque. La organización por sí misma debe desarrollar programas de mejora continua para introducir nuevos cambios.

(1) KANTER, Rosabeth Moss. Leaders with passion, conviction and confidence can use several techniques to take charge of change rather than react to it. Ivey Business Journal, May/Jun2000, Vol. 64 Issue 5, p32, 5p.

1.4 FACTORES DE ÉXITO O DE FRACASO

Alinear un excelente equipo humano y tecnológico no es suficiente para el éxito de un proyecto, existen factores y riesgos que de no tomarse en cuenta podrían afectar los resultados esperados. Para ejemplificar y hacer más claro esto, se presenta la siguiente gráfica, donde se identifican las 10 barreras más importantes que se dan en un proyecto de cambio. En la medida en que se tomen en cuenta estas barreras, se podrán minimizar y eliminar los riesgos directos que pudiesen afectar el proyecto.

Figura 2. Las 10 barreras más frecuentes del éxito



Fuente: Proyecto SENSOR - ECOPETROL

Los siguientes son factores que de no llevarse a cabo ponen en riesgo cualquier esfuerzo encaminado a producir un cambio, estos factores son los denominados: **Factores Críticos de Éxito**.

- Proyecto dividido en fases manejables.
- Alto nivel de “compra”/ patrocinio.
- Clara visión y objetivos.

- Comunicación oportuna y consistente.
- Reconocimiento del impacto cultural y resistencia al cambio.
- Alineación de procesos del negocio con roles.
- Adecuado entrenamiento.
- Área de RH alineada con el proyecto.

2. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO, LA PRÁCTICA

En los libros de administración, sorprendentemente el cambio organizacional está descrito como si fuera un proceso indoloro, basta con establecer una visión, diseñar el programa y seguir el procedimiento. Pero, no existe algo parecido a la INGENIERIA DEL CAMBIO y difícilmente encontramos organizaciones con orientación natural al cambio. Las circunstancias que rodean este tipo de proyectos son específicas para cada empresa, además, cuando se trata de hacer algo nuevo, siempre se lleva consigo una historia de fracasos relacionada con el cambio, historia que matiza de modo particular la predisposición de las organizaciones hacia nuevas propuestas. En consecuencia, lo que se debe hacer para transformar una compañía no puede detallarse con precisión en un libro, no existe un cálculo explícito, ni un camino trazado de fácil transitar.

Para empezar, hay que tener en cuenta que nadie cambia a nadie. Cada uno debe emprender su propio proceso para que a través del ejemplo, la mejor manera de liderar, la integridad y la coherencia se pueda influir en la transformación positiva de las empresas y de la sociedad. Otro aspecto a considerar es que no siempre es posible reeducar a la gente.

El hecho de que un trabajador estándar esté siendo reclutado con bachillerato, como nivel de educación mínimo, coloca en un terreno muy distinto a quienes dirigen los cambios en las empresas. Entre más alto sea el nivel educativo, mayor es la sensibilidad al zarandeo por argumentos y también mejores las contra-argumentaciones. Hoy en día no se puede reiterar el mandato taylorista: no piense, simplemente haga; esto y a no funciona.

En fin, si las fórmulas “envasadas” de cambio suenan sencillas en el papel, en la práctica no lo son. Generalmente, lo simple se convierte en complejo, los caminos no se ven. Por el apego a las teorías y a las modas, se renuncia a la posibilidad de pensar por sí mismos, de crear, de usar el sentido común y de explorar nuevos caminos. De todo esto se trata la práctica de administración del cambio.

2.1 LOS LÍDERES NECESITAN SER ACOMPAÑADOS ANTES DE QUE PUEBAN ACOMPAÑAR EFECTIVAMENTE A OTROS

Para ser impulsado, el cambio necesita un mandato firme. La organización debe desarrollar un sentido de urgencia hacia el cambio. Esto corre por cuenta de la alta gerencia. Para empezar, debe identificarse claramente quienes deben ser los patrocinadores de la iniciativa. Ellos deben saberlo explícitamente, comprender qué significa y cómo ejercer su rol. En el caso ECOPETROL, los patrocinadores de la transformación fueron el Presidente de la empresa, el director general de operaciones y el director general de planeación,

quienes desde un principio tuvieron una comprensión muy clara de su rol, aún cuando en algunos períodos del proceso fue difícil obtener su acompañamiento.

El equipo de alta dirección es un grupo que permanentemente debe monitorearse y requiere atención y esfuerzo especial por parte del equipo facilitador del cambio. Perder el apoyo de este grupo significa, no necesariamente el fracaso, pero sí tiempos difíciles, porque aunque ellos no hagan el cambio si son quienes lo legitiman. La gente percibe la reacción de su líder ante una iniciativa y si su actitud no es favorable sus subalternos reaccionarán de igual manera. ¿Por qué no habrían de hacerlo? Una de las responsabilidades del jefe es definir las prioridades de acuerdo con lo que es importante para la organización, si la iniciativa de cambio no está en esa lista entonces la conclusión natural para el personal es que ésta no merece que se le preste atención.

En ECOPETROL, la alta dirección está compuesta, además de los tres patrocinadores del proyecto ya mencionados, por cinco vicepresidentes de negocio, cada uno con una postura distinta hacia los proyectos de transformación, que iba desde el completo desinterés, pasando por el cuestionamiento constructivo, hasta el acatamiento. Además, estas posturas fueron variando con el tiempo, la mayoría mejorando en la medida en que se iba interiorizando el rol.

No es fácil conseguir patrocinio efectivo y sobre todo, constante. Generalmente, las personas que ocupan los cargos administrativos en las empresas están preparadas para responder por aquellas funciones que son su “core bussiness” y puesto que saben cómo hacerlo y por ello es que se les mide se enfocan en ello con toda su energía. El día a día los consume fácilmente y además les encanta ser consumidos. Hacer que un proceso de cambio merezca su atención, por encima de su rol principal, y lograrlo de manera permanente requiere de mecanismos regulares que los impulsen a ello.

Un aprendizaje tardío en el caso de ECOPETROL fue incorporar objetivos relacionados con el cambio en el esquema de reconocimiento de los jefes (bonos anuales por desempeño). Fue tardío porque este esquema de reconocimiento no existía en la empresa, solo se pudo implementar hacia finales del 2004.

Una fórmula, aprendida en el proyecto de ECOPETROL, para la apropiación del rol de gestor del cambio por parte de los líderes es:

involucramiento + acompañamiento + medición + empoderamiento.

El ***involucramiento*** consiste en hacerlos parte de la toma de decisiones del proyecto, de manera permanente. Algunas herramientas usadas en ECOPETROL para ello son:

- Comités semanales con los patrocinadores con el propósito de mantenerlos informados con un amplio nivel de detalle y asegurarse de que tomen las decisiones que el proyecto requiere. Su periodicidad podría ser quincenal. Una frecuencia más laxa de reuniones

pone en peligro la participación activa del líder. En el caso ECOPETROL se constituyó el comité de transformación que aún sesiona semanalmente, cuyos miembros permanentes son el Presidente de la empresa, los sponsor de los proyectos de transformación, los gerentes de los proyectos Sensor (aún en curso) y Reestructuración (ya cerrado), el jefe del área de personal, el líder de cambio y el director por parte de la firma consultora.

- Rituales informativos enfocados en la interacción con la gente, en donde el líder muestre su compromiso con el cambio, reitere la necesidad urgente del mismo y muestre su capacidad para responder todas las inquietudes sobre el proceso. El anexo A ilustra el esquema general de rituales informativos que el Presidente y Vicepresidentes de ECOPETROL lideraron, en las diferentes áreas de operación de la empresa, en la primera fase de divulgación de los proyectos. Otro mecanismo a utilizar es el de los conversatorios (ver esquema en anexo B) donde se reúne al Presidente de la compañía, Vicepresidentes o Directores con un grupo no mayor de 20 funcionarios con el propósito de “conversar” sobre la transformación de la empresa. Allí el líder del evento envía mensajes claves preparados conjuntamente con el equipo de cambio y se establecen compromisos cuyo seguimiento es parte también del rol de este equipo.
- Boletines ejecutivos con periodicidad mensual con información para que los líderes compartan con sus equipos primarios de trabajo y motiven la comunicación en cascada. En ECOPETROL los boletines funcionaron por un tiempo corto (4 ediciones), los recursos disponibles no pudieron absorber el esfuerzo requerido para darle continuidad a esta iniciativa.
- Participación en validaciones o hitos claves del proyecto. Es importante que, las decisiones resultantes queden debidamente documentadas. La falta de rigurosidad en este aspecto hizo que, en el caso ECOPETROL, se desconocieran con posterioridad algunas definiciones primordiales para el proyecto que generaron rediseños y contratiempos. Un caso concreto se dio alrededor del modelo de costos definido para áreas de negocio claves en la empresa (refinación, producción, transporte) cuyo diseño no satisfizo las necesidades de dichas áreas.

Los líderes necesitan ser *acompañados* primero, más aún si su liderazgo se fundamenta en competencias técnicas más que en habilidades de cambio organizacional. Hay que reconocer que ellos son los primeros en tener inquietudes sobre el proceso iniciado y deben tener espacios para disiparlas. La centralización de las áreas de soporte, la eliminación de sistemas propios de cada negocio, la escisión misma de la empresa, la redistribución de funciones, los programas de reducción de planta, dividieron a los líderes de ECOPETROL en categorías de ganadores y perdedores. Un programa de coaching podría ser muy efectivo en estos casos. Sin embargo, es una práctica costosa, por lo tanto, otras herramientas que se utilizaron en ECOPETROL fueron:

- Talleres de sensibilización sobre las reacciones propias de los seres humanos ante un proceso de cambio. El objetivo fue facilitar en los participantes la expresión de sentimientos y pensamientos en relación con los cambios que los proyectos han despertado en ellos, en un ambiente seguro y propicio, a fin de apoyar una resignificación de los mismos con el propósito de ampliar y desarrollar nuevos conceptos de apertura.
- Actividades de formación enfocadas a mejorar las competencias requeridas en los líderes durante iniciativas de cambio.
- Talleres para diseñar “... qué los deben oír diciendo... qué los deben ver haciendo...”. La idea es que a partir de un material base, los mismos líderes construyan su rol y de esa manera lo interioricen, compartan sus ideas al respecto, propongan y se comprometan con acciones concretas en cada una de sus áreas. Es fácil caer en la tentación de entregarles todo hecho, pero hay que resistirla, en la medida en que los líderes construyan por sí mismos, su involucramiento será mayor.
- Talleres trimestrales para fortalecimiento de su rol. En este tipo de eventos debe asegurarse la participación del presidente de la empresa. Los funcionarios de una compañía difícilmente se resisten a participar en acontecimientos convocados y liderados por su presidente. En estos talleres trimestrales se debe especificar qué se espera de ellos para cada fase ya que su rol es cambiante dependiendo de la fase del proyecto y de las reacciones que el avance del cambio vaya generando en la organización. En el caso ECOPETROL se instituyó el taller de líderes para el cambio. El anexo C muestra el esquema general utilizado para estos talleres.
- Acompañamiento por parte del equipo de cambio al líder en los rituales de interacción con los siguientes objetivos: diseñar el ritual, preparar al líder, evaluar la efectividad del mismo, dar retroalimentación al líder respecto de su actuación. De igual forma, este acompañamiento debe darse en todos los eventos de comunicación directa. Por ejemplo, en los conversatorios un líder debe ser preparado con anterioridad para garantizar la efectividad de la reunión. El líder debe conocer con propiedad la estructura del evento, a él deben entregársele guiones que dirijan su actividad dentro del mismo. Estos guiones son un mecanismo de comunicación entre el proyecto y el líder, no se requiere que los siga religiosamente. A través de ellos, el líder sabe cuáles son los mensajes claves que debe dar a la audiencia según sea la fase del proyecto.
- Encuestas o entrevistas a los líderes para que ellos mismos digan qué requieren para ejercer adecuadamente su rol.
- Entrega de información relevante sobre cómo administrar el cambio y el rol del líder en el proceso.

Los líderes deben ser *medidos* en su gestión en pro del cambio y esta medición debe ser a **intervalos cortos**. Por lo tanto, mediciones trimestrales son recomendadas para saber si el líder da ejemplo, si durante sus reuniones periódicas trata con su personal los temas relacionados con el proceso, si demuestra haber apropiado las iniciativas de cambio, si en su área tienen una clara visión de la transformación, entre otras cosas. Algunas herramientas para esto son:

- Encuestas trimestrales aplicadas a los afectados por el cambio para que califiquen la evolución en su área respectiva y generen recomendaciones para asegurar el éxito. Según los resultados obtenidos se deben plantear metas para la siguiente encuesta. En el caso ECOPETROL este procedimiento se utilizó rigurosamente y fue una de las principales palancas para gestionar el cambio. El proceso demostró cómo la gestión del líder podía aportar de manera concreta a generar avances en su área respectiva, con foco en temas críticos para su gente. La medición llegó hasta el punto de evidenciar restricciones organizacionales que iban más allá de lo que el jefe podía administrar (por ejemplo, políticas de personal ausentes o inefectivas).
- Publicación y reconocimiento a las áreas de mejores resultados para motivar a las dependencias más quedadas en el proceso. La publicación de los resultados debe hacerse motivando el avance, debe cuidarse de no avergonzar públicamente a un grupo de personas. Hay que tener en cuenta que hay áreas con condiciones que les permite avanzar más rápido que otras (por su tamaño, concentración geográfica, etc.). Igualmente, en el caso de áreas muy pequeñas, es preferible mantener en confidencialidad aquellos datos que puedan señalar a las personas que contestaron la encuesta. En ECOPETROL se dieron más rápido los avances en las áreas corporativas, que son más pequeñas que las áreas de negocio y además, porque estas últimas tienen distribuida su operación en todo el país.
- Charlas de los líderes que mejor lo están haciendo para compartir lecciones aprendidas y generar sentido de competencia. Si la competencia es nociva en algunas situaciones, cuando se trata de motivar la participación de los líderes en el proceso de cambio, ésta es una herramienta de gran utilidad, que obviamente debe usarse con sutileza.
- Planes de trabajo de los líderes con base en los resultados de cada medición. Estos planes deben tener claramente la definición de prioridades, responsables y fechas. Es importante segmentar la presentación de los resultados por audiencias. En ECOPETROL, fue reiterado, en cada una de las evaluaciones trimestrales, el hecho de que la alta dirección calificara el avance del cambio de manera más generosa que los otros niveles organizacionales (gerencia media, profesionales, operadores, etc.). En la medida en que el líder percibe que se avanza a buen ritmo en su área respectiva, dirige su atención hacia otra cosa, pero si los resultados le muestran que su gente tiene una perspectiva distinta, se motiva a continuar con sus esfuerzos en pro del cambio.

Medir al líder es muy importante porque tarde o temprano se llega a un punto revelador de barreras que van más allá de la gestión del líder. El empoderamiento del líder tiene restricciones y a veces estas no se ven con claridad hasta después de un tiempo de estar empujando el proceso.

El *empoderamiento* del líder debería ser explícito mediante un mandato. Al líder debe quedarle claro que no hay ningún programa de administración de cambio que sustituya su gestión con su equipo de trabajo. El liderazgo no se puede tercerizar. Una herramienta para facilitar el empoderamiento del líder es:

- Acuerdos de gestión donde sea claro lo que se espera de él, de ser posible con indicadores de resultado y donde se especifiquen los mecanismos de reconocimiento por el éxito logrado. En el caso de ECOPETROL si bien el mandato era explícito no se documentó como acuerdo de gestión.

Hay que tener en cuenta que aunque se siga la receta anterior (involucramiento + acompañamiento + medición + empoderamiento) habrá líderes “no adherentes”, con un alto nivel de influencia, cuya actuación puede generar un impacto negativo a los propósitos del proyecto, ya sea porque se muestra indiferente u opositor, de manera explícita o velada. Su reacción puede explicarse porque se aferra a otro modelo, no comparte la manera como se ha desarrollado el proceso, considera que debió ser participado o se siente perdedor. Si su apoyo es necesario, se debe definir una estrategia de intervención. Las dimensiones posibles de esta intervención son: suministrarle información, hacerle lobby y acompañamiento individual, de cualquier manera, hay que medir su gestión y en última instancia, asegurar la aplicación de consecuencias. El anexo D muestra una guía de entrevista con este tipo de actores.

Otro aspecto a considerar es que la actuación de los líderes en relación con el proyecto es cambiante. Líderes que al principio mostraban entusiasmo y estricta alineación con los objetivos, con el correr del tiempo pueden disminuir su motivación, o al contrario, aquellos recelosos y dubitativos en un principio pueden motivarse con el paso del tiempo. Por esta razón se requiere un monitoreo permanente. En la medida de lo posible los líderes deben ser periódicamente contactados de manera individual o con su grupo primario. La evolución de las diferentes fases del proyecto proporciona la excusa apropiada para el acercamiento a todos o a una fracción del grupo. En la medida en que avanza el cambio ellos estarán muy dispuestos a manifestar los riesgos, barreras o preocupaciones acerca del proceso. Siempre tendrán recomendaciones para intervenir su área particular, son quienes conocen qué funciona y qué no, con sus subalternos. Esto siempre es de gran ayuda sobretodo en organizaciones grandes, llenas de subculturas.

En ECOPETROL cada área tiene instituido reuniones sistemáticas en donde el jefe se congrega con su grupo primario. Estos espacios han sido valiosos para intervenir, de manera conjunta y constructiva, los “dolores” manifestados por las dependencias claves en el proceso.

De cualquier manera, para el logro de los objetivos con el grupo de alta dirección de la empresa, una lectura recomendada para el líder de cambio es El Príncipe, de Nicolás Maquiavelo, lectura vigente acerca de cómo manejar los juegos de poder en el “reino”.

2.2 PRELIMINARES DE UN TRABAJO DE CAMBIO: CONSECUCIÓN DE RECURSOS

Para iniciar un programa de cambio organizacional, que tenga alguna probabilidad de ser exitoso, lo primero que debe hacerse es asegurar los recursos económicos y de personal necesario para encarar cada uno de los pasos con eficacia. Un programa de cambio implica contacto permanente con los afectados para lo cual se requiere desplazamientos a los diferentes sitios de operación de la empresa, elaboración de talleres, campañas de divulgación y la utilización de distintos medios de interacción con la organización; para esto se requiere contar con una buena cantidad de recursos, si se desea hacerlo de manera efectiva.

Conseguir estos medios no es fácil. Las empresas con frecuencia no reconocen el valor de invertir dinero y gente para intervenir las actitudes de las personas. Es aquí donde debe materializarse el apoyo de la alta dirección.

2.3 EL EQUIPO FACILITADOR DEL CAMBIO: LA AMBIGÜEDAD, LA INCERTIDUMBRE, LA FRUSTRACIÓN Y LA ADVERSIDAD DEFINEN SU TRABAJO

La falta de habilidades internas para llevar a cabo la transformación puede ser una barrera inicial para el programa de gestión del cambio. Sin embargo, aún cuando se apoye en consultoría, la empresa debe escudriñar y asignar los perfiles más apropiados para el proyecto. El apoyo ganado de la alta dirección debe servir para esto. Lo cierto es que no existe un proceso de este tipo que haya sido implementado exclusivamente desde alguna firma consultora. Si el consultor contratado por la empresa es el único que puede explicar las razones del cambio, el problema es más grave que el que se pretende solucionar. La multiplicidad de agentes de cambio internos es vital.

Para seleccionar esos perfiles hay que tener en cuenta las habilidades para el manejo de la ambigüedad, la incertidumbre, la frustración y la adversidad. Estas competencias definen el trabajo del agente de cambio; no es un equilibrio cómodo sino una tensión dinámica entre fuerzas opuestas.

En el caso de ECOPETROL, el equipo de proyecto estuvo conformado por más de 80 funcionarios de la empresa, entre expertos de proceso y personal de apoyo para el rediseño de procesos, la planeación del proyecto, el soporte tecnológico, la carga de datos, y el

equipo facilitador de la gestión del cambio. Este último equipo fue estructurado con un líder, del área de planeación estratégica de la empresa, con experiencia en los procesos del negocio, dos psicólogos senior competentes en el tema de desarrollo, cultura y cambio organizacional, una comunicadora social, un profesional del área financiero-contable, tres profesionales con experiencia en programas de capacitación. La selección del líder de este equipo facilitador del cambio se hizo a través de una firma *head-hunter* que también validó los perfiles del resto de los funcionarios designados. Esto se hizo después de haber ejercido tres diferentes líderes de cambio cuya duración promedio en el proyecto fue de dos meses, por distintas razones.

En general, las personas que conforman el equipo de cambio serán muy visibles y deben estar dispuestas a pararse en público para dirigirse a la tropa y ser verdaderamente invisibles cuando darle el crédito a otro es la mejor forma de que la causa progrese. Necesitan sentirse cómodos con la gerencia senior y con los empleados de primera línea porque su trabajo requiere del apoyo de ambos grupos. Deben estar siempre en dos lugares a la vez, donde está la organización y donde estará en el futuro. Deben comprender que cuando alguien comienza a trabajar como agente de cambio, está automáticamente sujeto a un nivel de escrutinio más alto y a un estándar de juicio más estricto, tanto de los jefes como de los subordinados.

Para que el cambio sea efectivo debe estar en manos de personas que comprendan el negocio de la empresa y el sentido del cambio. Es importante contar con profesionales de la psicología y de comunicaciones. Los facilitadores designados deben entender todo el proceso y estar capacitados para transmitirlo, acompañarlo y auditarlo.

El líder del equipo de cambio debe estar dispuesto a viajar a dónde sea para estar en contacto con la organización. Debe ser consciente de que desde su escritorio no obtendrá resultados. No puede perderse ningún evento que le permita “sentir” a la organización. Las cualidades de este líder deben juzgarse por su capacidad para imponerse y tomar las decisiones adecuadas, especialmente en circunstancias difíciles. También, debe trabajar sin descanso para persuadir a su grupo de que piense con audacia y conseguir así que se produzcan innovaciones positivas en la organización. El equipo necesita sentirse libre para salirse de los caminos trillados, pensar por su cuenta, hacer que emerjan a la superficie miles de ideas. En el caso ECOPEPETROL el trabajo del equipo facilitador del cambio se convirtió en un proceso creativo, de construcción permanente.

La teoría dice que es importante garantizar la continuidad del personal en el proceso, sobre todo de los facilitadores del cambio porque se requiere mantener la visión y el enfoque. Sin embargo, lograr que las cosas se hagan y que la empresa progrese, requiere de altos niveles de compromiso que consume demasiada energía y esfuerzo personal y grupal. Por lo anterior, creo que el equipo debe tener renovaciones, por lo menos parciales, según las etapas y duración del proyecto.

De otra parte, resulta altamente conveniente estructurar redes externas de apoyo que faciliten el trabajo del equipo interno del proyecto, pero se requiere de un gran esfuerzo

para mantenerlas vivas. Conservar a lo largo del tiempo, un grupo de personas bien informadas sobre lo que está pasando al interior del proyecto de cambio y sobre todo motivadas a hacer un trabajo que no es el “core” de su función, respondiendo a jefes cuyo apoyo al proceso es inconstante y probablemente jefes con otras prioridades, con intereses ocultos frente al proceso, con una posible reacción negativa al cambio, seguramente no manifiesta, representa una complejidad mayúscula.

Administrar una red externa de apoyo significa automáticamente, administrar una segunda red, la de los jefes de los miembros de la red primaria. Lo anterior, requiere de tiempo, de un equipo dedicado de manera creativa, enfocado en superar las barreras que periódicamente surjan para atender contra la continuidad de la red.

Para la transformación de ECOPETROL se estructuró una red de apoyo con 90 funcionarios dispersos en todas las áreas operacionales de la empresa. Este esfuerzo fue sostenible durante un período de seis meses aproximadamente (septiembre del 2003 a febrero de 2004). La misma reestructuración de la empresa generó cambios de los jefes de los miembros de la red lo cual resultó en un resquebrajamiento gradual del compromiso con la red inicial. Para la puesta en marcha (septiembre de 2004) se instauraron otras redes de multiplicadores orientadas al soporte de primer nivel a usuarios, que han sido un apoyo importante en el período de estabilización, pero que han requerido de talleres de refuerzo para lograr su contribución en la fase de sostenibilidad.

Por el tiempo que logre funcionar, la red será de gran provecho para el proceso y un alivio para el esfuerzo del equipo del proyecto. A través de ella surgen eventos esperanzadores, a veces sorprendentes, de personal muy creativo y comprometido con el cambio, más allá de lo esperado. Estos acontecimientos ayudan a que el equipo de proyecto alivie sus períodos de frustración.

La red sirve de grupo piloto para probar los diseños del proyecto; estas personas operan también, como mediadores ante la organización si están realmente convencidos de las razones de la transformación; sus inquietudes ayudan a fortalecer los argumentos del cambio antes de exponerlos de manera masiva; puede desarrollar tareas de levantamiento de información de sus respectivas áreas; ayuda a que el equipo reaccione más efectivamente a la crítica y reconozca los momentos propicios para el desarrollo de una actividad específica.

2.4 LA VISIÓN DE CAMBIO: EXPLICAR QUÉ Y POR QUÉ ES ESENCIAL, PERO NO SUFICIENTE

Para ser justos, a menudo se da que en las etapas muy tempranas del proceso solo hay una idea vaga de qué específicamente es lo que va a tener que cambiar. Si es claro qué debe ser cambiado, no es muy claro por qué debe cambiarse y mucho menos cómo. Ahora, explicar qué y por qué cambiar es esencial pero no suficiente. Es necesario hacer explícito sobre qué

será diferente y cuándo debe ser diferente. Sobre todo, en términos de impacto en las personas, los proyectos inician con una formulación no muy precisa del resultado a obtener. Al principio, todos los miembros del equipo del proyecto recitan unos objetivos demasiado generales y gaseosos, con ello es difícil saber realmente cómo se impactará a la gente. En estos temas el equipo debe ser claro y no generar falsas expectativas; esta situación se da porque la fase de diseño del cambio no se ha superado y es esta etapa la encargada de suministrar las respuestas detalladas. La organización debe entender que debe esperar.

La visión no solo debe ser clara, sino compartida e interiorizada por el nivel más alto de la organización, de lo contrario habrá una ausencia visible de compromiso. De alguna manera, por lo menos al principio, es más fácil implementar el cambio en una organización jerárquica, porque desde una posición de poder resulta más sencillo acaparar la atención de la gente e impulsar el tema. El problema es que, finalmente, el poder no sirve para implementar un cambio. Desde ningún cargo se puede cambiar las actitudes y la conducta. Ninguna imposición conquista el corazón y la mente de las personas.

En el proyecto de transformación administrativa de ECOPETROL, el primer taller de visión realizado fue una experiencia dolorosa. Cada uno de los participantes tenía una visión distinta acerca de lo que debía cambiar y de las prioridades estratégicas. Cada cual veía las cosas desde el punto de vista de su área de negocio. Debe destacarse que una visión clara y compartida no se construye en un taller. Es un proceso de decantamiento mediante interacción grupal y lobby individual con aquellos que tienen el deber de definirla.

Una vez se tenga una visión clara, los líderes deben comprometerse a divulgarla masivamente ¿por qué se está cambiando? ¿en qué consiste el cambio? Y ¿cómo se va a lograr? En estos eventos de divulgación debe haber espacios de participación de la gente para asegurar que sus inquietudes y aportes son tenidos en cuenta. En la medida en que la gente sea escuchada y se le permita expresar su desacuerdo se va logrando el **consentimiento para actuar**.

La divulgación de la visión por parte de los líderes debe ser complementada con otros medios de comunicación como carteleras, correo electrónico, periódico interno, etc. El anexo E muestra un ejemplo.

En esta etapa medios como página del proyecto en la intranet corporativa y buzón de sugerencias son muy útiles para que el personal tenga a la mano toda la información que se vaya desarrollando sobre el proceso de cambio y además tenga un mecanismo permanente para expresarse.

2.5 EL DIAGNÓSTICO: LA FORTALEZA DE LOS CONSULTORES

El diagnóstico debe estar enfocado a identificar las oportunidades, barreras y posibles puntos de apalancamiento que pueden ser utilizados, o modificados por el equipo de implementación para facilitar el proceso de cambio.

Las herramientas utilizadas para el diagnóstico son: entrevistas, encuestas, talleres (focus-group). Dependiendo de la audiencia, debe seleccionarse la herramienta a utilizar. Por ejemplo, para el nivel ejecutivo la entrevista individual suministra información más valiosa que las otras herramientas, además de las respuestas al cuestionario, la ilustración que se hace de las mismas y la comunicación no verbal, suministran elementos inestimables para el diagnóstico. Los talleres son muy efectivos para grupos pequeños, pueden ser multidisciplinarios. En caso de que la población a diagnosticar sea muy numerosa y distribuida geográficamente, la encuesta es la solución más práctica, económica y oportuna para obtener los insumos del diagnóstico.

Dentro de los factores de análisis en esta fase inicial del proyecto se deben considerar: el grado de apertura al cambio de la organización; áreas con mayor dificultad para apropiarse este tipo de iniciativas; el estado de factores específicos que se definen como críticos para el proyecto; la claridad y el grado de comprensión de la visión que tiene la organización; los elementos culturales propios de la compañía; el compromiso del nivel ejecutivo con el cambio; la manera como el negocio es administrado y dirigido (estilo de liderazgo).

Un aspecto crítico en esta actividad es seleccionar la audiencia apropiada cuya participación redunde en abundante y sobre todo valiosa información para el análisis. Esta audiencia debe ser de diferentes niveles. El entrevistar solo a los ejecutivos no da una visión real de la disposición al cambio de la organización y los mejores métodos para intervenirla. En la medida en que los contactados tengan conocimiento de procesos de cambio anteriores, esto facilitará deducir cómo la organización asimila los cambios y qué mecanismos de administración las personas reconocen como exitosos o fallidos.

Igualmente, un aspecto a cuidar es la representatividad de la población que asegure la más amplia cobertura posible de la organización. Una amplia cobertura suministrará información fidedigna sobre las barreras para el cambio.

En el caso del proyecto de ECOPETROL, se hicieron entrevistas al nivel ejecutivo, que involucraron al presidente de la empresa, los dos *sponsors* del proyecto, cinco vicepresidentes y siete directores o jefes de áreas claves en el proceso. Las entrevistas a los ejecutivos, realizadas a principios del 2003, se centraron en la recopilación de información sobre el estado que guardaban los siguientes 5 factores: visión y retos del proyecto, liderazgo, gente y comunicación. Los focus-group se realizaron con funcionarios de otros niveles organizacionales en Cartagena, Barranca y Bogotá, participaron cerca de cien empleados.

Los resultados del diagnóstico mostraron que la visión del proyecto en la alta dirección no era clara; que existía un alto nivel de incertidumbre y resistencia en el personal frente al proyecto; se percibía que faltaba un claro direccionamiento organizacional. También

confirmó que el estilo de liderazgo predominante en la empresa es jerárquico, con concentración de las decisiones, que su gente se caracteriza por altas competencias técnicas y que la comunicación no había tenido la penetración requerida para asegurar el involucramiento adecuado, ya que se había centrado en la parte técnica. En relación con procesos de cambio anteriores, el diagnóstico reveló que no habían sido dirigidos de manera adecuada. Las fallas más comunes fueron: no incentivos, falta de comunicación y de divulgación de resultados y el seguimiento a las personas impactadas una vez finalizan los proyectos. Con base en estos hallazgos se planteó y ejecutó un plan de cambio.

El diagnóstico así como brinda información general sobre la infraestructura organizacional para el cambio, brinda información preliminar para el análisis de afectados. Desde estas fases tempranas del proyecto se pueden identificar adherentes y resistentes, líderes no formales de alta influencia, posibles perdedores y ganadores del proceso, etc.

Al diagnóstico deben integrarse las observaciones y experiencias del equipo de implementación, así como los resultados de estudios anteriores de cultura, comunicaciones, liderazgo, etc. que haya adelantado la empresa.

El diagnóstico debe ser validado, por lo menos, con los integrantes del equipo del proyecto.

Finalmente, del diagnóstico resta decir que su importancia radica en el plan de acción que se derive de esta actividad.

2.6 EL PLAN DE CAMBIO: UNA HERRAMIENTA VALIOSA PARA IDENTIFICAR LOS PUNTOS DE INCERTIDUMBRE

Al hacer el plan de trabajo no hay que olvidar lo obvio, el trabajo del equipo de cambio es con la gente. Por esto, una buena manera de estructurarlo es por grupos de afectados. Debe contener entonces, actividades dirigidas a la alta dirección, la gerencia media, los afectados directos, la red de facilitadores e incluso, el equipo de implementación.

Es muy delicado determinar desde un principio cuál es la manera más apropiada de intervenir la organización durante el transcurso del proyecto puesto que es imposible predecir las reacciones de la gente a medida que avanza el proceso. Por esta razón, el plan de cambio debe plantearse de manera general, con revisiones sucesivas por fase que permitan detallar qué es lo más adecuado para esa etapa en particular. El plan es el resultado de un proceso de reflexión acerca de lo que está sucediendo, entonces cada período debe incluir al inicio el diseño de estrategias para esa fase en particular.

Por grupos de afectados deben definirse entonces, actividades de sensibilización, de comunicación, de formación y capacitación y de medición para la fase. Siempre debe haber evaluaciones que permitan determinar qué funciona y qué no funciona con la gente, en esa organización en particular. Igualmente, resulta valioso incluir en el cierre de la etapa, el

desarrollo de talleres de lecciones aprendidas que permitan incorporar rápidamente el conocimiento adquirido sobre la organización. Los anexos F y G muestran un ejemplo de estructuras de las estrategias de sensibilización y comunicación respectivamente.

Es difícil establecer con exactitud el tiempo que demandará un programa de cambio. Pueden ser dos años, cuatro o una década. Pero, al momento de estructurar el plan de trabajo hay que tener en cuenta que si la gente no ve resultados en el término de seis a ocho meses, probablemente se unirá a las filas de la resistencia.

Igualmente, la planeación debe sacar provecho de todas las interrelaciones del equipo del equipo de implementación con la organización. Cada miembro del equipo debe ser un agente de cambio y por lo tanto, debe ser preparado para ello.

Algunas consideraciones clave para la planeación de la administración del cambio son:

- Asegurar que la gerencia del proyecto entiende el plan de administración del cambio y se compromete con la forma en que se aborda antes de iniciar su ejecución.
- Se debe asegurar que todos los recursos del equipo de implementación requeridos estén incluidos en el plan de manera explícita.
- El trabajo de cambio es dinámico, sólo porque no está en el plan no significa que no se puede desarrollar una actividad, o al contrario, el hecho de que esté planeada no obliga a su ejecución.
- Se está tratando con un PROCESO que es dinámico y con una organización que está cambiando y es dinámica, por tanto, el plan se debe mover a la par con el lugar en donde están la organización y el equipo del proyecto.
- Hay que mantenerse cerca a lo que está pasando en la organización, la administración de cambio es el integrador o enlace entre el proyecto y la organización, nunca sucede en una burbuja con sede en el escritorio.

Para terminar este tema debe decirse que la planeación es un proceso desgastante pero necesario para poder gerenciar el cambio. Es una actividad que obligatoriamente, lleva al equipo a confrontar las incertidumbres propias de la transformación. Se pueden armar los mejores planes, pero a menudo se necesita ajustar el esquema y hacer cosas que no estaban en el plan original. A pesar de todo, debe tenerse presente que el foco debe estar en la **acción** y no en la planeación.

2.7 LA ADMINISTRACIÓN DE AFECTADOS, SIN PRISA PERO SIN PAUSA

No se puede suponer que las personas cuyos trabajos y vidas se modificarán por el cambio que se propone, aceptarán estas ideas sin resistencia. Por lo tanto, deben ser intervenidas convocándose su razón y emoción para facilitarles la comprensión y el actuar en favor del

cambio, de tal modo que les permita hacer el tránsito de la estabilidad y la certeza de lo conocido hacia la incertidumbre de enfrentar una situación nueva.

En el caso ECOPETROL los afectados fueron más de 1600 funcionarios de la empresa, el 50% del personal directivo, entre los que se cuentan jefes, interventores, compradores, contadores, pagadores, secretarías, planeadores, personal de proyectos, de cartera, presupuestadores, operadores de plantas, ingenieros de proceso, personal staff de cada uno de los negocios, facturadores, administradores de contratos con socios, entre otras posiciones y roles.

Para lograr el éxito no se requiere intervenir a todos los afectados. Se necesita una masa crítica que debe identificarse lo más pronto posible, algunas veces, por aproximaciones sucesivas. Tampoco, se requiere lograr el acuerdo sobre el cambio. Solo se necesita el **consentimiento para actuar**. Es posible que la gente no esté de acuerdo con el cambio pero dará su consentimiento y se pondrá del lado del cambio si es escuchada y se siente participada de manera genuina. Hasta tanto no sean escuchadas, las personas se resisten a dar el siguiente paso, en cualquier dirección ya sea a favor o en contra del proceso. Por lo anterior, en el diseño de cada evento de intervención organizacional, como premisa, debe haber espacios de interacción entre los afectados y aquellos que tienen las respuestas.

En todo programa de administración de cambio es fundamental el análisis de *stakeholders* (afectados directos por el proyecto). Este consiste en identificar todo sobre los afectados: quiénes son (de ser posible con nombre propio), por qué es importante intervenirlos, cuáles son sus características, cuál es su rol dentro del proceso, su poder de influencia, el impacto del cambio en ellos, su reacción frente a la transformación, el nivel de colaboración requerida, su ubicación, y las acciones posibles para sensibilizarlos.

Para los proyectos de transformación en ECOPETROL se definieron los siguientes grupos de *stakeholders*: alta dirección (17 personas), gerencia media (430 personas), afectados directos (alrededor de 1000 personas), red de apoyo (90 personas) y equipo de implantación (80 personas). Estos fueron los grupos objeto de las estrategias de sensibilización, comunicación y entrenamiento durante todas las fases del proceso.

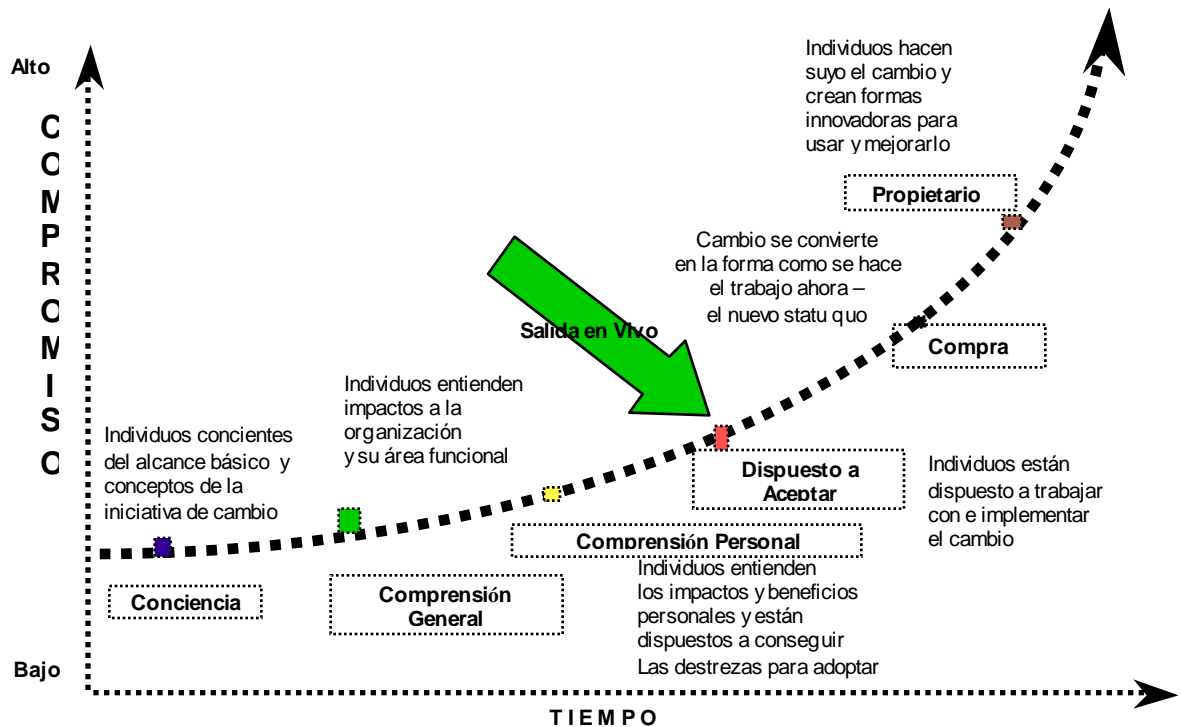
Al principio no se sabe claramente quiénes serán afectados. Son una masa gaseosa a través de la cual es difícil identificar los rostros de los ganadores o perdedores del proceso. Esa barrera gaseosa se va diluyendo en la medida que avanzan las fases de diseño, construcción e implementación del cambio. Por esta razón, el análisis de *stakeholders* es una actividad, sino permanente, indispensable al inicio de cada fase, es la base para la construcción de las estrategias de sensibilización y comunicaciones de la etapa. El anexo H muestra un ejemplo de la matriz de afectados, herramienta para consolidar los resultados del análisis de *stakeholders*.

Las estrategias de sensibilización y comunicación se estructuran generando intervenciones a las audiencias requeridas según objetivos definidos, mensajes claves y su relación con las barreras organizacionales que se buscan mitigar. Estas estrategias deben enfocarse según

factores críticos de éxito. Es muy importante tener foco para no consumir recursos en eventos de bajo aporte al proceso. Los mecanismos de evaluación que se incorporen servirán como insumo para las estrategias de las siguientes etapas.

El objetivo clave de la sensibilización es influenciar a los *stakeholders* para que transiten por los estados que muestra la curva, a continuación, de modo que se comprometan a implementar y sostener el cambio.

Figura 3. Curva de Sensibilización



Fuente: Proyecto SENSOR - ECOPETROL

Algunas de las herramientas a utilizadas en ECOPETROL para la intervención de afectados en cada fase se relacionan a continuación:

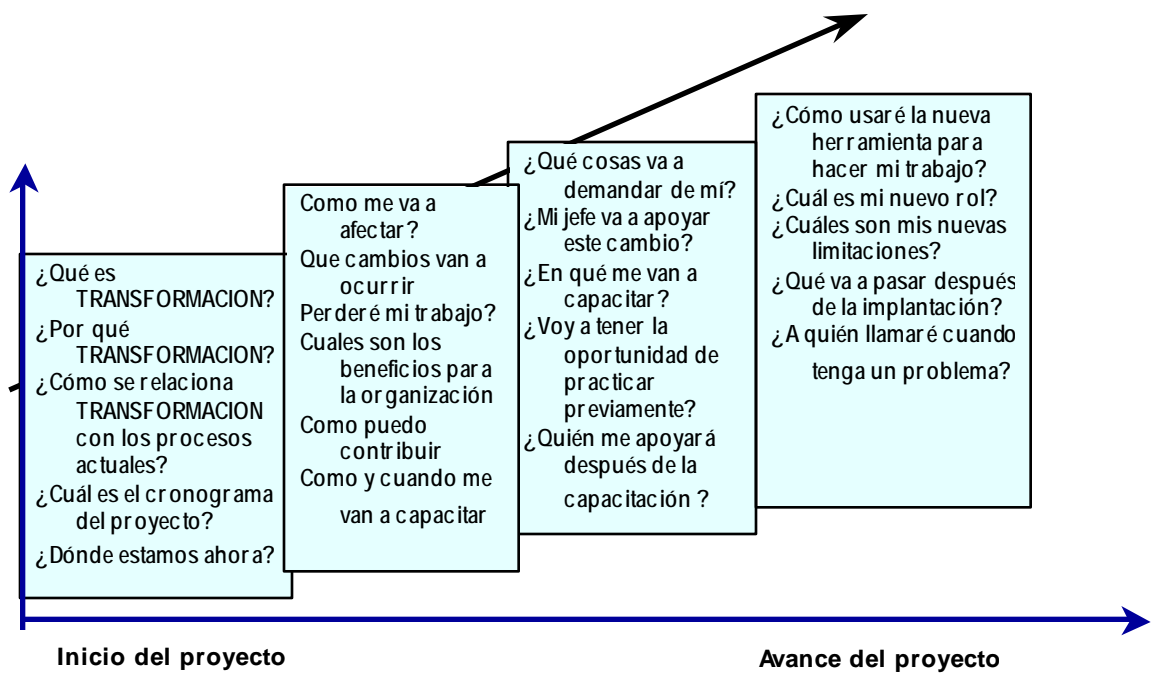
Jornadas de divulgación: Son eventos masivos orientados a comunicar el estado del proceso y a dar respuesta a las inquietudes del personal. En su planeación debe especificarse qué se va a comunicar, a quién va dirigida, quién va a comunicar, en dónde, cómo, logística requerida, roles y responsabilidades frente al evento y mecanismo de evaluación.

Deben contar con la participación de aquellos que tienen las respuestas y ostentan la autoridad que genere la confianza requerida. Si no se tienen aún las respuestas, no hay que

inventarlas. La gente agradece la sinceridad y entiende que hay respuestas que aún se están construyendo, solo hay que decirles qué se está haciendo para construirla y para cuándo se prevé que estará lista.

Estas jornadas son útiles en cualquier etapa del proceso porque las preguntas van cambiando según se avanza. Si el tiempo pasa, y las preguntas no cambian, éste es un signo de preocupación; significa que los contenidos y mecanismos de comunicación no están llegando al destinatario por alguna razón y por lo tanto, deben revisarse y ajustarse.

Figura 4. Dinámica de los contenidos de las comunicaciones



Fuente: Proyecto SENSOR - ECOPETROL

Talleres (Focus-Group): Son actividades con grupos pequeños, máximo 20 personas, de lo contrario son de difícil manejo para el tallerista; mínimo de 10 personas, de lo contrario la interacción del grupo no es suficientemente enriquecedora. Los transformadores organizacionales no son conferencistas, son talleristas. Hacer talleres produce mucho mayor impacto que simplemente hacer exposiciones. Posiblemente la combinación de las dos cosas sea la óptima.

Los talleres son útiles también, en cualquier fase del proceso, para diferentes propósitos. Por ejemplo, en las primeras etapas, para ganar comprensión sobre las reacciones humanas

ante el cambio; para formación de nuevas competencias requeridas según la nueva visión de la empresa; para clarificación de roles; en las etapas finales, los talleres son efectivos para asegurar la interiorización de los nuevos procesos; para reflexionar sobre lecciones aprendidas, entre otras cosas.

Conversatorios: Son eventos de interacción entre un líder y un pequeño grupo de personas (no más de 20). Deben llevarse a cabo en escenarios especialmente preparados para ello. El ambiente físico es importante para la efectividad del evento. No deben desarrollarse en las tradicionales salas de juntas donde “el jefe es el que manda, regaña y el único que habla”. Debe adecuarse un ambiente acogedor, que motive a la gente a conversar de manera relajada y en confianza. Este tipo de eventos es supremamente efectivo. Algunos aspectos importantes a considerar en su evaluación son si el personal se sintió escuchado y si el líder le merece credibilidad.

En ECOPETROL estos eventos de comunicación directa con el “gran jefe” (presidente, vicepresidente o director) fueron muy exitosos, incluso trascendieron el proyecto. En la actualidad se utilizan por el área de personal para abordar la comunicación de aspectos delicados, de alto impacto para los trabajadores.

Entrevistas: Son un mecanismo de sensibilización, especialmente para afectados resistentes. Es la mejor herramienta para acceder individualmente a los “bad actors”. El entrevistador, así como el cuestionario, deben ser seleccionados cuidadosamente. Algunos encuestados son más abiertos si el entrevistador es alguien fuera de la compañía, en lugar de algún empleado interno. En general, los hombres se expresan con mayor fluidez y tranquilidad cuando son entrevistados por mujeres y vice-versa. Las entrevistas también son útiles para conocer y manejar expectativas de afectados claves, durante todas las fases del proyecto.

Conferencias de líderes organizacionales externos: Las transformaciones se dan en todo tipo de empresas. La referenciación es un mecanismo útil en cualquier etapa del proceso. Lo que se vive en la compañía, seguro que de alguna manera se ha vivido en otra. Conocer estas experiencias directamente de altos funcionarios que lideraron procesos de cambio y que están dispuestos a compartir su aprendizaje, genera un impacto positivo en la audiencia seleccionada para esta interacción. Hay que tener cuidado al seleccionar al líder foráneo, éste debe ser preparado y tener una interacción previa con el equipo de cambio, de modo tal que se asegure la efectividad y sobre todo el foco en el tema que sea tratado.

Con ECOPETROL compartieron sus experiencias líderes y participantes de proyectos de cambio de Carvajal S.A., Petrobrás, Bavaria, Familia, Acueducto de Bogotá, El Tiempo, entre otras firmas.

Visitas a otras empresas: Ver tiene un gran poder. En la medida en que los líderes y afectados claves puedan ser llevados a “ver” los resultados de procesos de transformación similares, en esa medida sus opiniones y por lo tanto su actuar frente al proceso puede cambiar dramáticamente. Nuevamente, una herramienta muy útil para afectados resistentes.

Involucramiento en actividades del proyecto: La participación de futuros usuarios en pruebas, talleres de validación del diseño, como multiplicadores de capacitación, monitores en las aulas de clase, como miembros de la red de facilitadores, o como comunicadores, genera adhesión al proceso. Sin embargo, este tipo de intervenciones debe analizarse y planearse cuidadosamente puesto que a través de ellas los participantes tienen acceso a información privilegiada que puede poner a la vista dificultades internas del proyecto, lo cual puede generar un efecto contrario al deseado.

Videos, obras de teatro: Hay cosas que son muy difíciles de decir con palabras, es más fácil representarlas a través de situaciones cotidianas dramatizadas. Estos medios son mecanismos espectaculares para que la gente comprenda cuáles son los nuevos comportamientos que se desean adoptar o prácticas que se quieren dejar atrás.

Puesto que el gran reto es corregir sin maltratar, hay cosas que aunque se pueden decir, es mejor no hacerlo para no herir susceptibilidades; en situaciones como éstas llevar a la gente a teatro los hará aprender riéndose de sí mismos. No es nada obvio el hecho de que un cambio de opinión lleve al ser humano a cambiar sus hábitos automáticamente.

Los videos también son útiles para capturar el testimonio de funcionarios de otras empresas y masificar este conocimiento en todas las áreas de operación.

En ECOPEPETROL se usaron con éxito: obra de teatro orientada a desincentivar malas prácticas en capacitación, video para ejemplarizar buenos comportamientos al registrar información en los sistemas oficiales de la empresa, videos motivacionales y de reconocimiento para el equipo de proyecto, video para divulgar la red de apoyo, entre otros.

Concursos, ferias: El sentido de competencia y la lúdica son elementos supremamente valiosos al momento de intervenir afectados. A la gente le gusta ganar y por ello estará dispuesta a hacer más allá de lo esperado para arrasar a su competencia. Esa energía debe ser canalizada en favor del cambio mediante concursos diseñados para que el personal aprenda acerca de los nuevos procesos, herramientas y comportamientos. Hay que tener en cuenta que la lúdica no es solo para los niños, todos los adultos llevan un niño en su interior.

Para el proyecto SENSOR específicamente, se estructuró la feria itinerante del conocimiento compuesta por 4 *stands* que iniciaban cada uno con una breve presentación y luego un juego diseñado para afianzar lo expuesto en la presentación. Los juegos utilizados fueron: “¿quién quiere ser millonario?”, “concéntrese”, “¡jojo pelao!” y “use sus sesos”. La feria se llevó a Cartagena, Barranca, Bucaramanga, Cúcuta, Neiva, Apiay y Bogotá.

Campañas en carteleras y correo electrónico (flash): Son medios masivos y económicos para posicionar conceptos en la mente de los afectados. Debe tratarse de romper los esquemas tradicionales de la compañía de manera que llamen la atención del transeúnte. Su uso debe ser permanente pero cuidadoso para no saturar a la audiencia destino, de ahí lo importante de mantener un creativo en el equipo de cambio.

Boletines, artículos en periódico interno, folletos: Son medios más racionales que emocionales, pero de cualquiera manera, útiles en cualquier etapa del proyecto para asegurar que la información fluya desde el equipo interno hacia los empleados. No deben ser esfuerzos aislados, sino estructurados dentro del marco de las estrategias de comunicación y sensibilización definidas para la fase.

Cierres de cursos de capacitación: El cierre de un programa de capacitación es un momento de verdad que debe ser aprovechado por el equipo de cambio. Una vez, las personas son confrontadas en detalle con los nuevos procesos y herramientas, su emocionalidad aflora; sus miedos, preocupaciones, inquietudes deben ser canalizadas y resueltas en ese momento, antes de irse a casa, esto los dejará con la sensación de que el proceso está controlado y de que el cambio es irreversible.

Elementos como tarjetas navideñas, mouse pad, calendarios, camisetas, gorras: sirven para reforzar el posicionamiento del proyecto y algunos conceptos claves del cambio.

Página Web: Dotada de servicios como buzón de sugerencias, encuestas, preguntas frecuentes, materiales y tutoriales de capacitación, información del proyecto, clips motivacionales, etc.

Para cerrar el tema de administración de afectados, unas palabras sobre el cuidado del equipo interno. Todo el equipo del proyecto debe tener claridad sobre su rol como agente de cambio. Todos deben participar, con prioridad, en los espacios organizacionales que se generen con el propósito de clarificar dudas, roles y políticas.

Los diferentes frentes de trabajo deben estar al tanto de las preocupaciones, expectativas y puntos de resistencia, así como el nivel de sensibilización de los *stakeholders*. Deben entender que los cambios requieren de su atención constante y una cuota: la del ejemplo.

Es fundamental cerrar la brecha entre lo que se dice y lo que se hace. Cada miembro del equipo está forzado a ser coherente con los objetivos de la transformación, persistente en su rol de formador, obrar con visión integral e integradora y a ser reiterativo con los mensajes del proyecto hacia a la organización.

2.8 LAS COMUNICACIONES: LA CREDIBILIDAD SE GANA CON HECHOS, NO CON MEDIOS

Para hacer una comunicación efectiva se necesitan acciones con resultados. La comunicación es responsabilidad de todos los que conforman el proyecto y los líderes de la empresa. Debe aprovechar los espacios y oportunidades que se dan en el día a día, en la organización, espacios preestablecidos.

La comunicación no sólo deberá realizarse en un amplio espectro, sino también segmentada y concentrada; no solo tendrá que lograr un consenso inicial, sino mantenerlo a lo largo de todo el proceso.









La comunicación directa (cara a cara) es la más efectiva y por lo tanto, hay que descentralizarla, es decir, asegurar la repetición de los mensajes en cascada. La comunicación directa, muestra la cara de la administración; permite conocer de primera mano las inquietudes de la operación e identificar dónde están los problemas; permite a la administración mostrar su interés en solucionarlos. Este tipo de comunicación debe generar compromisos y resultados.

La aplicación de mecanismos de evaluación a las actividades de comunicación que sean realizadas en el proyecto permitirá ejecutar acciones correctivas para mejorar la comunicación. Así mismo, permitirá identificar la efectividad que han tenido los mensajes en las audiencias. Al buscar retroalimentación, verificamos que la estrategia se mantiene cumpliendo los principios guías para la comunicación:

- La comunicación directa (cara-a-cara) deberá ser el principal medio de comunicación del proyecto.
- Siempre se empleará más de un mecanismo de comunicación para enviar el mismo mensaje.
- La comunicación eficaz requiere compromiso de la alta gerencia y debe estar alineada con la cultura de la empresa.
- Los mensajes deben provenir de la fuente directa.
- Se deben implementar acciones para anticipar la comunicación informal.
- Se repetirá y reforzará el mensaje hasta confirmar que se ha entendido.
- Los mensajes deben ser simples y claros.
- Se obtendrá retroalimentación permanentemente y se utilizará oportunamente.
- La comunicación y su plan no son un evento único. Hay comunicaciones reactivas que no se contemplan en el plan. Se tendrán en cuenta y se implementarán.

Para efectos del plan de comunicaciones, se deben analizar los medios disponibles en la organización y su aceptación por parte de las audiencias impactadas. Algunos medios a utilizar son:

Figura 5. Medios de Comunicación

Canal	Tipo	Canal	Tipo
Periódico Interno 	Impreso	Video 	Tecnología
Cara a Cara 	Presencial	Correo electrónico 	Tecnología
Carteleras 	Impreso	Intranet 	Tecnología
Videoconferencia 	Presencial, Tecnología	Talleres 	Presencial

Los anexos I, J muestran herramientas utilizadas en el proyecto de ECOPETROL para recolectar información para el plan de comunicaciones y para consolidar los resultados de la planeación realizada.

2.9 CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO: ES MÁS FÁCIL MEJORAR EL NIVEL DE COMPETENCIAS TÉCNICAS QUE EL DE COMPORTAMIENTOS

El objetivo general de un programa de capacitación y entrenamiento es desarrollar las habilidades, competencias y destrezas requeridas para garantizar la sostenibilidad del cambio. La capacitación debe ocurrir tan cercana como sea posible al momento de puesta en marcha definida por el proyecto para prevenir la degradación de las habilidades debido a la falta de actividad.

En el proyecto SENSOR el programa de capacitación inició en julio del 2004, dos meses antes de la puesta en marcha de la solución financiero-contable, se hizo en once aulas simultáneas localizadas en los principales centros operacionales de la empresa (Bogotá, Barranca, El Centro y Cartagena).

El programa debe considerar las características especiales del aprendizaje por parte de los adultos ya que estos alumnos aprenderán mejor si se les proporciona actividades de resolución de problemas, se les minimiza las distracciones y se los hace participar en forma activa en el proceso de aprendizaje.

El éxito del programa de capacitación depende, en buena medida, del compromiso y apoyo de los líderes de la empresa, de manera que faciliten la participación del personal adecuado. La dirección de la empresa debe promover, facilitar y exigir que sus empleados completen todas las actividades de entrenamiento de acuerdo con el calendario de capacitación y políticas establecidas para el programa. En el caso ECOPETROL el programa de capacitación fue obligatorio, esto generó malestar pero a su vez fue determinante para superar la meta del 85% de asistencia requerido para que la organización estuviera preparada para la salida en vivo.

Otro factor clave de éxito del programa de capacitación y entrenamiento es la planeación de la misma. En ella debe tenerse en cuenta: la selección de las personas a capacitar que deben ser las apropiadas para el rol, no las que se encuentren disponibles; se debe elaborar un cronograma donde se especifique claramente cuántos cursos se van a hacer, en qué fechas, en qué ciudades, en qué horario. El plan establecido debe ser divulgado para que la organización se familiarice a tiempo con él.

Dado que las dependencias, durante la ejecución del plan de capacitación, deben continuar las actividades propias para sostener su operación, se hace necesario convocar oportunamente la participación del personal, de manera que cada área tenga tiempo suficiente para hacer los ajustes requeridos sin afectar el nivel de asistencia. A veces, es necesario realizar negociaciones con los jefes.

La logística que acompañe el programa es también un factor determinante. En este aspecto debe definirse cuántos alumnos se tendrán por aula (entre 15 y 20 es lo recomendado, por consultores como Deloitte, para garantizar la transferencia de conocimiento); qué horarios se manejarán, tener sesiones de medio tiempo ayuda a evitar la saturación en la transferencia de conocimiento a los estudiantes y a dar continuidad a sus actividades cotidianas en la empresa, en el medio tiempo restante. Lo anterior, predispone a los jefes a facilitar la participación del personal en el programa.

Igualmente, debe definirse cómo serán los descansos y la estructura de los cursos (presentación, demostración, ejercicios, evaluación). Los pilotos son herramientas eficaces para validar los contenidos y diseños predefinidos para el programa de capacitación. La capacitación virtual es un esquema a ser considerado. Sin embargo, su efectividad depende de características propias de la compañía. En el caso ECOPETROL, no funcionó. Aún cuando el programa se restringió a los ordenadores (personas que autorizan eventos en el sistema ERP) y a transacciones relativamente cortas, éstos se resistieron a utilizar los tutoriales electrónicos elaborados por considerarlos complejos y exigieron capacitación directa e individual.

Los entrenadores deben ser preparados para ello. Hasta el mejor experto técnico necesita alguna ayuda para transmitir su experiencia en una clase. Para ECOPETROL se montó un programa llamado Train the Trainers cuyo contenido incluyó las características especiales de aprendizaje por parte de los adultos, los elementos a considerar para la preparación de una instrucción (introducción, audiencia, contenidos, ayudas audiovisuales, equipos, salas y

materiales), preparación de notas, el manejo de situaciones difíciles, técnicas de cierre, habilidades de presentación, entre otras cosas.

Adicionalmente, deben definirse estándares para la elaboración de manuales, presentaciones, evaluaciones y tutoriales. En la medida de lo posible, debe utilizarse herramientas tecnológicas que faciliten la elaboración y utilización de los materiales de capacitación. Por ejemplo, los ejercicios en clase y evaluaciones pueden desarrollarse con tutoriales electrónicos que estimulen el desenvolvimiento del alumno e incrementen el grado de retención y aprendizaje a través de un ambiente de simulación.

Existen herramientas que son de gran ayuda para la elaboración, aplicación y calificación de evaluaciones conceptuales para estudiantes y evaluaciones del programa de capacitación en sí mismo (curso, documentación, medios técnicos empleados, logística). En el caso ECOPETROL, para estos propósitos se utilizó una herramienta conocida como Exam-Web.

Para aquellos estudiantes que por alguna razón pierdan su evaluación debe diseñarse un mecanismo de remediación que tenga como propósito cubrir las brechas que se hayan generado en la experiencia de aprendizaje del estudiante.

Al momento de dictarse la capacitación, es de utilidad crear la figura de monitor del curso, mediante la colaboración de un participante que ejerza un rol de control de calidad y cuente con mecanismos de comunicación directa con el equipo líder de la capacitación, de modo tal que sus recomendaciones sean atendidas con la debida oportunidad.

Es necesario contar con elementos complementarios después de la capacitación y entrenamiento con el propósito de asegurar la retención de los conocimientos y habilidades adquiridas a través del programa. Estos mecanismos pueden ser: ambiente de práctica post-capacitación e instalación de tutoriales y demás materiales de capacitación en la red interna de la compañía para que los usuarios tengan acceso y puedan practicar cuando lo deseen.

Para asegurar el proceso de capacitación y entrenamiento, es conveniente diseñar y utilizar indicadores de desempeño que permitan una retroalimentación oportuna del avance y la efectividad del mismo. Estos indicadores deben suministrar información sobre la asistencia del personal, la calidad del curso, documentación, entrenadores, medios técnicos empleados y logística utilizada durante el desarrollo del curso, y finalmente, sobre la transferencia efectiva del conocimiento (basados en las evaluaciones del participante).

Para la alta dirección deben buscarse esquemas especiales de capacitación y entrenamiento, que aseguren la efectividad del programa. En el caso ECOPETROL, se diseñaron escenarios de negocio a través de los cuales sus ejecutivos aprendieron los cambios en los nuevos procesos y la funcionalidad de las nuevas herramientas. Estos escenarios se repitieron tres veces, en diferentes horarios, para facilitar la participación de los directivos. El entrenamiento en las herramientas se hizo nocturno y en fines de semana.

Otra audiencia clave a considerar en el programa es el equipo interno. Para este equipo deben incluirse actividades de formación, capacitación y entrenamiento, así como de transferencia del conocimiento en el sitio de trabajo, por parte de la firma consultora. El anexo K muestra un formato útil para establecer acuerdos alrededor de dicha transferencia.

Sin importar qué tan efectivo haya sido el programa de capacitación, la compañía debe prepararse a invertir valiosos recursos en el soporte, después de la puesta en marcha. En el momento de verdad, en que las personas se enfrentan a la nueva manera de hacer las cosas sus temores e inquietudes afloran, es cuando descubren sus vacíos conceptuales, se les olvida lo que vieron en la capacitación. Para asegurar la sostenibilidad del cambio el énfasis debe estar más en el soporte que en la capacitación.

2.10 LA MEDICIÓN DEL CAMBIO: DEBE SER SISTEMÁTICA Y A INTERVALOS CORTOS

El objetivo de la medición es identificar los elementos organizacionales a intervenir, para tomar acciones oportunas que conlleven a los resultados esperados. Se debe entonces, definir procedimientos que permitan medir la efectividad y calidad de las actividades realizadas por el equipo del proyecto, dentro del marco de las estrategias de comunicación, capacitación y sensibilización.

Todo evento del proyecto debe terminar con un espacio de evaluación del mismo por parte de los participantes que permita recoger sus sugerencias y comentarios. Según la fase en que se halla el proyecto, cualquier acontecimiento de cambio debe ser utilizado para recopilar información organizacional relevante para ese momento del proceso. La gente aporta, le dedica tiempo a llenar los cuestionarios, le gusta acceder a canales que les permitan expresarse.

Las encuestas, son un medio útil para recoger la percepción de los afectados. Pueden utilizarse preguntas abiertas (el individuo puede responder dando la información que considere relevante y con la extensión que considere necesaria) y cerradas (las respuesta es puntual y limitada, tal como un hecho, dato o afirmación / negación). Las preguntas abiertas son más ricas en contenido pero más dispendiosas al momento de procesarlas.

Con el diseño del cuestionario, debe definirse el alcance y cobertura de la medición, la logística para su aplicación, el mecanismo de procesamiento de los resultados y su modo de presentación. A la organización debe dársele confianza en cuanto a la confidencialidad de las respuestas individuales y la transparencia en la consolidación y análisis de los resultados.

El anexo L muestra unos formularios de evaluación utilizados en el proyecto de ECOPETROL.

El hecho de que la medición indique que cada evento fue efectivo no significa que se esté avanzando en la línea correcta. Por esto se requiere un modelo de medición que permita determinar el avance en los aspectos claves del cambio. No importa cuál sea el modelo seleccionado, su aplicación debe ser sistemática y a intervalos cortos.

Según el modelo seleccionado debe asegurarse una muestra representativa con la ayuda de los líderes organizacionales. Los resultados deben hacerse públicos con la mayor prontitud posible. En la medida en que la encuesta sea sistematizada ésta permitirá analizar resultados por dependencia, por ubicación geográfica, por cargo, y sus respectivas combinaciones.

Se debe comprometer a los jefes de área con metas para cada medición. En una encuesta sobre el modelo de medición del cambio aplicada a los jefes de ECOPETROL, el 100% de los líderes manifestó que esta herramienta les servía para enfocar su gestión en sus respectivas áreas, el 52% manifestó que el mejoramiento de los resultados en sus dependencias se debía a esa gestión y el 78% manifestó que los resultados eran consistentes con los que se veía en su negocio.

Los modelos de medición pueden ser distintos según la etapa del proyecto en la cual se está. En el caso de ECOPETROL se utilizó la pirámide de sostenibilidad (herramienta patentada por la firma consultora Celerant) para la fase de transición y la curva de desempeño para la fase post-implantación (ver anexo M). La pirámide es un modelo que establece que debe trabajarse sobre 28 elementos relacionados con liderazgo, gestión, procesos, datos, etc. para lograr que un cambio se mantenga en el tiempo.

La curva de desempeño ayuda a determinar la percepción de los usuarios sobre cómo se han interiorizado los procesos, qué tanto se ha evolucionado en el uso de las nuevas tecnologías, cuál es el avance en la aplicación de las nuevas prácticas, entre otras cosas. Este fue el método utilizado en la última medición realizada para el proyecto SENSOR en abril de 2005. Los resultados mostraron que tres procesos (costos, inventarios y operaciones con socios) tenían un desempeño inferior al previsto, es decir, que faltaba preparación para el ejercicio eficiente de los nuevos roles, que las destrezas en el uso de las nuevas herramientas eran incipientes y que el tiempo requerido para realizar las actividades diarias era sustancialmente mayor que antes de la salida en vivo.

La medición también reveló que la mayoría de los cambios iban por buen camino, diez de los catorce procesos impactados por la solución financiero-contable mostraron gran aceptación por parte de los usuarios, a esa fecha ya empezaban a percibirse los beneficios, se observaba apropiación por parte de las áreas impactadas y gran confianza en la solución.

El área de cuentas por cobrar, pequeña en relación con las demás impactadas para el momento de la medición, reflejó un desempeño claramente superior al que tenían antes de la puesta en marcha y un conocimiento experto del sistema.

Lo importante de los esquemas de evaluación no es la medición en sí misma sino las acciones consecuentes con dicha medición. Es muy probable que parte de las acciones no le

corresponda al proyecto, sin embargo, el equipo interno debe hacer gestiones con las áreas responsables de asegurar los resultados requeridos.

2.11 CIERRE DEL PROYECTO Y SOSTENIMIENTO DEL CAMBIO

El cambio se fija solo cuando se convierte en “la manera de hacer las cosas”; cuando circula por las venas de la empresa. Pero si las nuevas prácticas no están firmemente enraizadas en el trabajo diario, irán degradándose a medida que las presiones asociadas al esfuerzo de cambio disminuyan.

El avance logrado en la curva de desempeño no indica que el único camino es seguir hacia adelante, es posible que haya un retroceso, especialmente si empieza a haber movilizaciones del personal a otros cargos sin cuidar la debida transferencia del conocimiento hacia los empleados nuevos.

En el cierre de un proyecto de cambio pueden incluirse actividades como:

- Talleres con audiencias críticas, enfocados a reforzar debilidades detectadas, errores frecuentes, conceptos no asimilados.
- Definición, puesta en marcha y divulgación de un esquema de soporte que asegure que las inquietudes que permanezcan sobre los nuevos procesos y herramientas sean debidamente atendidas.
- Refuerzos de capacitación y formación de competencias.
- Actualización de manuales de funciones y acuerdos de gestión en línea con los nuevos procesos.
- Asignación de responsabilidades a líderes de proceso mediante indicadores específicos de resultado.
- Campaña de divulgación de resultados
- Talleres de lecciones aprendidas.
- Definición de planes de acción y refuerzo para mantenimiento del cambio para ser entregados a las áreas funcionales con responsabilidad sobre los cambios implementados (Ej. Área de personal; áreas líderes de procesos, comunicaciones).

En ECOPETROL el cierre del proyecto Reestructuración se dio a finales del año 2003 y el del proyecto SENSOR se tiene planteado para finales del año 2005. Todas las actividades descritas anteriormente han sido ejecutadas durante el año para garantizar la independencia gradual de la organización en relación con el equipo del proyecto.

2.12 ¿QUÉ SE PUEDE ESPERAR DE UN CONSULTOR?

Los consultores deben comprometerse con producir resultados, no solo aportar tecnología y teoría. Deben tener el valor de decir las cosas tal y cómo las ven, de manera directa, para aportar verdadero valor al proceso. Deben ir más allá de las recomendaciones e involucrarse en la acción para la solución de problemas. Deben propender por la transferencia del conocimiento hacia el cliente para hacer exitoso al equipo interno de implementación. Se requiere que comprendan rápidamente la cultura organizacional y un enfoque genuino hacia el cliente.

3. LECCIONES APRENDIDAS

El propósito de este capítulo es compartir conocimiento generado en el proyecto de ECOPETROL, surgido de resultados sobresalientes, positivos o negativos, por lo cual se recomienda como una práctica a **repetir** o **evitar** en un proyecto similar.

Para comenzar, las comunicaciones son la columna vertebral de la administración de los afectados. No son suficientes, pero sin un adecuado manejo de las mismas, el fracaso es inminente. La racionalidad de la información ayuda al cambio de parecer y éste al cambio de viejas prácticas, por las nuevas que se desean establecer. Por lo anterior, debe establecerse un plan de comunicación al principio de cada fase, según el análisis de las audiencias del proyecto y requerimientos propios de la fase. La efectividad de dicho plan debe evaluarse de manera permanente con el fin de asegurar que los mensajes están llegando correctamente a su destino. Salirse de los estándares de la compañía, con creatividad, es requisito para ganar la atención del personal, pero, hay que ser cuidadosos para no caer en la saturación.

Tratándose de grandes transformaciones, es conveniente que la estrategia de comunicaciones se fundamente en interacciones directas con el personal, usando como *complemento* otros medios disponibles en la compañía (cartelera, correo, intranet, etc.), con el propósito único de *reforzar* los mensajes. Este esquema genera mayor credibilidad y confianza en el proceso. Entre menos plana sea la estructura organizacional de la compañía, corresponde asegurar que la comunicación en cascada opere efectivamente para garantizar la consistencia de los mensajes en todos los niveles. Esquemas de comunicación directa mencionados en el capítulo anterior, como conversatorios y rituales informativos a cargo de los altos jefes de la organización, resultan provechosos no sólo para legitimar el cambio sino para mejorar la imagen del líder, pero, exigen altas dosis de preparación.

Medios de comunicación como el buzón de sugerencias y la página del proyecto, en la red interna de computadores de la compañía (intranet), son elementos de bajo impacto si se tienen, porque son poco usados, pero de alto impacto si no se cuenta con ellos, porque sirven de excusa para la desinformación y la falta de aporte al proceso. Por ello, aún cuando sostener dichos medios consume valiosos recursos, se recomienda mantenerlos con diseños dinámicos de manera tal que evolucionen con el proyecto para satisfacer los diferentes requerimientos de cada etapa, promocionarlos masivamente, mantenerlos actualizados y llevar estadísticas de uso.

Para lograr el apoyo en tiempos difíciles, adecuada participación en las actividades del proyecto y una mayor disposición a la negociación de temas álgidos, es ventajoso establecer fuertes relaciones a través de toda la organización. Una estrategia útil para lograrlo es estructurar y sostener una red de facilitadores, como equipo extendido de apoyo al grupo de implementación. El diseño de la red debe hacer explícitos aspectos como los

objetivos de la misma, perfiles requeridos, propuesta de candidatos, representatividad requerida, modo de operacionalizarla, talleres introductorios, actividades de sostenimiento, mecanismos para oficializarla y sobre todo para aprovecharla.

Ante las dificultades, es provechoso tener claro que hay que luchar por el cambio, pero elegir las batallas con inteligencia. Siempre habrá resistencias, algunas veladas, seguramente de los perdedores del proceso que cuentan con agendas ocultas. La pregunta difícil de contestar es: ¿qué tipo de resistencias merecen la atención, cuáles hay que vencer? El uso de los recursos debe optimizarse porque no son ilimitados, para ello debe mantenerse el foco en lo prioritario, con esto se logrará mayor impacto de las estrategias que se definan.

Debe establecerse una estrategia para afectados resistentes cuyo nivel de influencia y poder sea alto en la organización. Conviene que esta estrategia sea manejada de manera confidencial, quien se entere que está en la “lista negra” aumentará sus motivos de insatisfacción y por consiguiente empeorará sus actitudes y expresiones hacia la transformación. Es apropiado entonces, diseñar interacciones frecuentes con el afectado mediante entrevistas o idearse reuniones con involucrados entusiastas del proceso que sirvan de ejemplo al resistente. Dar a conocer experiencias similares en otras compañías, enviar información relevante sobre la administración del cambio y el proceso de transformación, también son estrategias aplicables y de utilidad.

La gente que promueve el cambio necesita apoyo y protección. Hay que dedicar buena parte del tiempo a escuchar a las personas que impulsarán la transformación. Resulta favorable que patrocinadores de la iniciativa de cambio, periódicamente, hagan visitas a las instalaciones donde está concentrado el grupo de implementación, destinadas a conversar con el personal y mantener su motivación, especialmente cuando se ha alcanzado un hito importante. Si el patrocinio es débil puede mitigarse la perseverancia del equipo en el logro de los objetivos.

El grupo de implementación también requiere acompañamiento del equipo de cambio, esto contribuye a obtener un grupo alineado con los objetivos del proyecto y con un lenguaje común ante la transformación. Lo anterior se logra con capacitación, desarrollo de competencias para el cambio, talleres para interiorización de su rol como agentes de cambio, talleres de lecciones aprendidas y de trabajo en equipo. Hay que tener en cuenta que si estas actividades no están dentro del plan de trabajo, el equipo se resistirá a dedicarles tiempo.

En todo caso, entre más rápido se pase la batuta desde los miembros del proyecto hacia los dueños del proceso en la organización, menos desgaste se generará para las figuras visibles del proyecto. El equipo de implementación debe enfocarse en actividades del proyecto y nunca asumir responsabilidades por el desempeño operacional del nuevo proceso. Para lograr esto, es útil desarrollar procedimientos de entrega de los nuevos procesos y herramientas, conciliar desacuerdos, oficializar entregas a las áreas funcionales dueñas del proceso y efectuar divulgación masiva.

No es provechoso esperar a tener el 100%, hay que lanzarse al agua con más del 60% y construir el resto por el camino. Salir en vivo por “olas” acelera los beneficios del cambio dada la exposición más temprana del personal al proceso. Sin embargo, la adopción de esta estrategia requiere de un riguroso análisis de riesgos y de la aprobación consciente y deliberada de los patrocinadores. Adicionalmente, es beneficioso estar preparados para reaccionar con rapidez ante las dificultades que se presenten.

La dinámica del cambio justifica un monitoreo permanente de los afectados lo cual conduce a intervenciones más efectivas y oportunas. Conviene usar mecanismos como entrevistas, talleres, jornadas de divulgación, cualquier tipo de evento para capturar información sobre el “sentir” de los afectados. Medir, medir, medir, es la consigna, representa la cuantificación de la percepción de los usuarios, aspecto muy valioso a la hora de propender por acciones de mejoramiento, sobre todo si dichas acciones no están a cargo del equipo del proyecto. Para un número de afectados grande, es ventajoso que el modelo de medición sea sistematizado, de lo contrario, se hará difícil su aplicación con la frecuencia adecuada.

La medición a intervalos cortos requiere del apoyo del nivel ejecutivo para motivar la participación del personal. En la medida en que la gente detecte cambios por los resultados obtenidos de la medición mayor será su disposición a continuar participando en estos procesos, lo que conduce a un mejor conocimiento de los elementos a intervenir, con oportunidad y precisión, y al compromiso de la alta dirección por el suministro de indicadores concretos y no subjetivos.

También amerita hacer monitoreo permanente de los beneficios, con foco en victorias tempranas. Conviene la adopción de mecanismos que permitan mediciones cuantitativas mediante indicadores de resultado, por ejemplo, y cualitativas a través de encuestas. Estos beneficios deben divulgarse masivamente para fortalecer la confianza en el proceso, el apoyo y la obtención de recursos.

Si bien, hay que invertir en capacitación, es más provechoso destinar mayores recursos en el *sopORTE* para el sostenimiento del cambio. Con esto se mitiga el “pánico” de usuario al momento de salida en vivo. De esta manera, la organización siente y agradece el acompañamiento por parte del proyecto. También, se disminuye el riesgo de interrupciones operacionales por cuenta de la salida en vivo. Una vez más, en estos momentos de verdad del proyecto, la red de facilitadores resulta de utilidad como extensión del esquema de soporte definido.

El alcance de la capacitación debe incluir aspectos técnicos (relacionados con el uso de las nuevas herramientas), aspectos conceptuales (relacionados con los fundamentos de los nuevos procesos) y aspectos comportamentales. Estos últimos pueden desarrollarse mediante talleres de formación de competencias cuyos contenidos convendría probar mediante la estructuración de pilotos. Obviamente, su éxito dependerá de la correcta definición de las competencias que conviene desarrollar para sostener el cambio.

El uso de pilotos para evaluar diseños de capacitación y formación, o simular la salida en vivo contribuye a una mayor efectividad de estas actividades. Aún cuando la presión del tiempo, a veces no permite dedicar recursos a este tipo de pruebas éstas deberían ser obligatorias antes de utilizar esquemas que no hayan sido previamente usados en la compañía. Por ejemplo, la capacitación virtual. La red de facilitadores puede tener aquí un nivel de participación y aporte muy importante.

Para asegurar una mayor asimilación de los contenidos de la capacitación es ventajoso incorporar elementos como tutoriales, evaluaciones a los participantes, espacios para remediación, programas de entrenamiento a entrenadores, cierres de curso, ambientes de práctica post-capacitación, entre otros. Es favorable seleccionar herramientas tecnológicas de apoyo para el desarrollo fácil de tutoriales y evaluaciones. Estos materiales son también, de utilidad para el período post-entrenamiento. Las aperturas y cierres de capacitación son momentos de verdad que no pueden ser desperdiciados por el equipo de cambio, por lo tanto, requieren que previamente se establezca un diseño para la intervención de afectados en dichos momentos.

Los esquemas de soporte, al momento de puesta en marcha, deben enfocarse en áreas y procesos críticos, además exigen divulgación masiva. De manera complementaria, conviene ejecutar periódicamente programas de refuerzos de capacitación según los indicadores de soporte, para cubrir posibles vacíos.

Como cierre del proyecto es beneficioso realizar talleres de lecciones aprendidas, o destinar espacios de reflexión para promover el aprendizaje y crecimiento organizacional. Estos talleres deben contar con un diseño asertivo, de lo contrario, serán una pérdida de tiempo muy valioso para el equipo.

El sostenimiento del cambio post-proyecto requiere de un plan entregado a las áreas funcionales correspondientes para su ejecución. El proceso puede retroceder si no se aseguran refuerzos periódicos que contribuyan al mejoramiento continuo de las habilidades y destrezas requeridas para el mantenimiento del cambio. Las áreas funcionales de línea deben asumir el compromiso por los resultados subsiguientes.

4. CONCLUSIONES

El cambio organizacional es un proceso que requiere de planeación, recursos, dirección y control, pero ante todo, debe desarrollarse bajo esquemas flexibles, con altas dosis de creatividad, recursividad y pragmatismo. Exige la construcción de herramientas hechas a la medida de la audiencia que se desea intervenir, dada la particularidad de su reacción al proceso, de acuerdo con la fase específica en que se encuentra el proyecto y según los objetivos establecidos para esa audiencia.

Por esta excesiva especificidad es que, si bien, los programas “envasados” de administración del cambio son de alguna utilidad, no ofrecen soluciones completas a los requerimientos particulares de las compañías, hay que explorar nuevos caminos. Contrastando la teoría con la práctica de la transformación de ECOPETROL se puede llegar a varias conclusiones.

En primer lugar, cuando se trata de una gran transformación, con múltiples cambios interrelacionados que se refuerzan entre sí, es perentoria una variación en la forma de pensar de la gente. La cultura organizacional, así como es un insumo para el proceso, es a su vez un resultado porque la misma transformación la altera.

Una transformación requiere de una serie de repeticiones sucesivas del proceso de administración de cambio, empezando desde el diagnóstico, pasando por la re-formulación del plan, su ejecución, monitoreo y volviendo a empezar tantas veces como se requiera, dependiendo del tiempo que tome llegar a la sostenibilidad.

De otra parte, el caso de ECOPETROL confirma que para un proceso de cambio impuesto, en organizaciones poco flexibles, el uso del ciclo coercitivo puede ser productivo en sus fases iniciales, para lograr el rompimiento del *statu quo*. Pero, para llegar a la sostenibilidad, debe combinarse con procesos más participativos para que, una vez sea aceptado el cambio, éste sea más duradero y no dependa de mandatos desde la posición de poder.

En el caso de modificaciones organizacionales impuestas, la visión del proceso, generada por una persona o un grupo, suscita más acatamiento que compromiso, difícilmente es compartida, por lo menos al principio, y puede ser objeto de múltiples sabotajes por aquellos que se sienten perdedores. Para contrarrestar la acción de los saboteadores el uso de la técnica de las 4P's ayuda a abonar el terreno. Sin embargo, hay que tener en cuenta que aunque los empleados conozcan las razones detrás del cambio, los resultados esperados, el plan de trabajo y el rol que se espera de ellos, éstos elementos por sí solos no son garantía de que el proceso fluya, el manejo de las resistencias requieren de un trabajo más creativo y persistente.

Para mitigar las resistencias el liderazgo debe ser más efectivo que exitoso, esto implica, como se vio en el marco teórico, una combinación adecuada de poder personal y organizacional (del cargo) la cual funciona de diferente manera para cada persona. En otras palabras, de no contar con el liderazgo efectivo dentro de la compañía, en la medida en que la transformación avanza deben hacerse grandes esfuerzos por desarrollar el estilo de liderazgo necesario para el proceso. Generalmente, los jefes no están entrenados para liderar grandes transformaciones, no saben cómo hacerlo, requieren instrucción y tiempo para compenetrarse con su rol y ejecutarlo con convicción ante sus subalternos.

Además de los líderes, existen roles estratégicos dentro de un equipo de cambio: los talleristas y los creativos. Poco se encuentra en los libros acerca de ellos y sin embargo, contar con sus competencias es fundamental para el éxito del programa.

Los verdaderos transformadores organizacionales son talleristas más que conferencistas, porque a las audiencias afectadas no se les puede intervenir en masa, sino en grupos pequeños, mediante esquemas que faciliten la interacción abierta, honesta y con la emocionalidad requerida para que se pueda pasar a otra instancia del proceso.

La lúdica, el humor, la simbología, despertar el sentido de competencia, son herramientas magistralmente utilizadas por los creativos para facilitar la asimilación de gran cantidad de mensajes en poco tiempo. Eventos como concursos, ferias, obras de teatro, videos, campañas de divulgación diseñadas hábilmente por creativos se constituyen en un contacto amable de proyecto con la organización, son de fácil recordación. La asimilación de contenidos es supremamente efectiva a través de estos medios, son mecanismos eficaces para que la gente avance en disposición, información, habilidades y comportamientos.

Aunque son numerosas las variables a combinar para el éxito, la medición tiene una posición preponderante para pasar de lo esotérico a lo concreto y conocido. Cambiar toma tiempo, no siempre se siente bien, pero el cambio toma un camino predecible. Medir el avance sistemáticamente, a intervalos cortos, ayuda a tomar las decisiones correctas. Son innumerables las actividades que se pueden desarrollar, pero hay que tener foco en las correctas.

Resulta casi instintivo pensar que el cambio es un programa intensivo de acción. Es cierto, se necesita una gran dosis de acción para hacer las cosas bien. La implementación y no las recomendaciones son las que generan los resultados. Por eso, sin importar qué profesiones ostenten los miembros del equipo de cambio, es indispensable contar con personas fuertemente orientadas a la acción y sobre todo con gran sentido común.

Finalmente, debe entenderse que el cambio es un proceso que toma tiempo. Demasiada presión para realizar los cambios en muy poco tiempo es una trampa; cualquier transformación exige determinados plazos y nunca es bueno acelerarlos. En ECOPETROL, los resultados del cambio se han materializado en una nueva estructura, veinte procesos administrativos operando bajo los rediseños realizados por el proyecto, 1600 funcionarios

desempeñando sus roles con nuevos procedimientos, políticas y tecnología y sobretodo mayor conciencia organizacional sobre lo que es una empresa integrada.

Las mediciones realizadas muestran que el proceso es irreversible; existen aún aspectos por estabilizar y oportunidades de mejora sobre las cuales está enfocado el equipo de proyecto y se espera que a mediados del 2006 pueda calificarse el cambio como sostenible para aquellas soluciones cuya puesta en marcha está planeada para finales del 2005.

BIBLIOGRAFÍA

BLANCHARD, Ken. Overcoming resistance to change. *Ken Blanchard's Profiles of Success*, Sep95, Vol. 1 Issue 3, p11, 1p.

BOYETT, Joseph y BOYETT, Jimmie. *Hablan los Gurús*. Barcelona. : Editorial Norma. 1998. 345 p.

BRIDGES, William y Associates. The three questions. Jul. 2003. Disponible en internet: http://www.wmbridges.com/resources/article-three_questions.html.

BRIDGES, William y MITCHEL, Susan. Leading Transition: A New Model for Change. Jul 2003. Disponible en internet: <http://www.pfdf.org/leaderbooks/L2L/spring2000/bridges.html>.

EMPRESA COLOMBIANA DE PETRÓLEOS. *El petróleo en Colombia*. Bogotá : ECOPETROL, 2001. 302 p. ISBN 958-9287-23-9.

ESTRADA, Hugo. Cambio Organizacional. En: Curso MBAE-434 del Programa MBA Executive Promoción 2000-2002. Memorias del curso. Bogotá : Universidad de los Andes, 2002. 45 p.

HERSEY, Paul y Blanchard, Kenneth H. THE MANAGEMENT OF CHANGE : Training & Development Journal, Jun80, Vol. 34 Issue 6, p80, 17p.

KANTER, Rosabeth Moss. Leaders with passion, conviction and confidence can use several techniques to take charge of change rather than reac to it. *Ivey Business Journal*, May/Jun2000, Vol. 64 Issue 5, p32, 5p.

KOTTER, John. *El líder del Cambio*. Méjico : McGRAW-HILL, 2000. 207 p. ISBN 0-87584-747-1.

LAUSON, Emily y PRICE, Collin. The psychology of change management. En: The McKinsey Quarterly 2003 Special Edition. McKinsey & Company, 2003. p. 31-41.

MOCKUS, Antanas. Cultura ciudadana. En: CONFERENCIA EN ECOPETROL. (1º : 1997 : Bogotá). Memorias de la conferencia. Bogotá : ECOPETROL, 1997. 131 p.

LAS 100 EMPRESAS más grandes de Colombia. En: Revista Semana. No. 1199 (abr. 2005); p. 132-198

SENGE, Peter. La quinta disciplina. Barcelona : Granica, 1990. 490 p. ISBN 84-7577-351-6.

ANEXO A

ESQUEMA GENERAL DE RITUALES INFORMATIVOS

¿Qué es un Ritual Informativo?

Es una sesión sistemática, (periódica), con el personal del área, para compartir su visión general y mirar los resultados particulares y generales del área, y/o avances de proyectos claves.

Metodología

- Sesión de dos horas máximo, en la que participan todas las personas del área, convencionales y directivas. Si hay personal al turno se deben realizar dos eventos al día.
- Maneja contenidos que motivan a la reflexión activa del auditorio.
- La participación de los asistentes se hace mediante preguntas por bloques
- Se realiza evaluación del evento (manejo de tiempo, orador, mensajes claros).
- Se evalúa y documenta el entendimiento de los contenidos (por teléfono de manera aleatoria).
- Se divulgan los resultados de la evaluación.

Se recomienda el acompañamiento directo de comunicaciones.

Desarrollo del Ritual

- Introducción por parte de un facilitador
- Reglas claras desde el principio de la reunión
- Presentación del objetivo y temas a desarrollar en el evento, por parte del líder
- Pregunta No.1 al público: Dirigidas al auditorio por parte del líder (dirigida, preferiblemente, con nombre propio)
- Desarrollo de los temas que responden esta pregunta.
- Pregunta No.2 al público y desarrollo de temas relativos a esta pregunta, al igual que sesión anterior.
- Pregunta No.3 al público y desarrollo de temas relativos a esta pregunta, al igual que sesión anterior.

- Cierre del evento por parte del líder (con mensaje motivador hacia el cambio)
- Evaluación escrita por parte de los participantes

Logística Requerida

- Facilitador nombrado quien introduce la reunión y documenta las respuestas del auditorio.
- Hoja de registro de participantes
- Encuesta de evaluación individual del evento
- Encuesta de aplicación aleatoria para evaluación de comprensión de contenidos (telefónica, post-evento)
- Soporte logístico: ayudas audiovisuales, micrófonos.
- Presentación de resultados de encuestas

ANEXO B

ESQUEMA DE CONVERSATORIOS

Duración: 2:00 hrs.

Objetivo:

Con la convicción de que la comunicación de manera directa y sistemática es la más efectiva para recuperar los niveles de credibilidad y motivación requeridos en tiempos de cambio, los conversatorios son encuentros diseñados para que el personal de la empresa pueda plantear sus inquietudes y aportes encaminados a construir colectivamente éxitos alrededor de la transformación de la empresa. Los temas a los cuales circunscribirá el conversatorio son:

- La transformación de ECOPETROL (Proyecto Sensor, Nuevo modelo operacional de ECOPETROL S.A., otras iniciativas)
- Temas de Gestión Humana

Reglas de Juego:

- Celulares apagados
- Enfocarse en los temas a los cuales se circunscribe el conversatorio
- Adoptar una actitud positiva y participativa en el intercambio de opiniones.

Desarrollo:

1. Presentación personal: Cada participante deberá identificarse al iniciar el conversatorio (Nombre – área de trabajo)
2. Apertura (mensajes introductorios, a cargo del líder del conversatorio)
3. Conversatorio.
4. Cierre (mensajes de cierre, motivadores a favor del cambio, a cargo del líder del conversatorio)

5. Evaluación del encuentro (A cargo del equipo de cambio)

Rol del líder:

El líder debe:

- Motivar a los participantes para que las personas puedan canalizar sus sentimientos en acciones prácticas y realizables.
- Cuestionar los supuestos propios y ajenos, lo cual no significa tener razón, significa usar su emoción para iniciar un cambio de atención, dejando que todos juntos encuentren la solución, en lugar de ser el líder el que dé la solución.
- Manejar con franqueza y respeto los conflictos de perspectivas o sentimientos.
- Usar el "poder de arrastre" manteniendo la calma, sin negar ninguna de las emociones presentes pero sin dejarse demoler por ellas.
- Conservar la calma cuando los ánimos se enardecen. Si usted se enardece aumenta las llamas de la desconfianza y el recelo.
- Escuchar más intensamente para aumentar la comprensión. Si alguien se opone tratar de entender, acoger la oposición, recordar que si hay oposición es porque existe interés en el tema.
- Equilibrar la defensa de una causa con la indagación.
- Identificar posibilidades de cooperación, haciendo preguntas que inviten a esta cooperación como por ejemplo: ¿Cómo cree que podría colaborarnos en esto? O ¿Qué podría hacer en su área?
- No ponerse a la defensiva, hablar por experiencia propia.
- No sermonear a los demás.
- Decir no, cuando quiere decir no pero respetando los derechos y las opiniones y sentimientos de los otros.

Preguntas de Iniciación (para “romper el hielo” en caso necesario)

¿Qué es lo que más les preocupa de la transformación y por qué?

¿Cómo creen que podemos lograr un mayor involucramiento o apoyo de los líderes en los proyectos de cambio?

¿Qué comportamientos o elementos culturales creen que debemos incentivar en las personas de su área para que el cambio sea sostenible?

¿Cuáles son sus inquietudes sobre los proyectos de la transformación?

¿Cuáles son las principales dificultades que se pueden presentar en su implantación?

¿Cómo puede usted o su área aportar para atenuarlas?

¿Qué aspectos de gestión humana son necesarios atender de manera prioritaria para contribuir al logro de los resultados?

¿Cuáles son los aportes que la transformación ofrece para la gestión de su área?

Al momento del cierre:

- Cumplir lo prometido. Si se abre un diálogo abierto y franco y luego no se hace caso a los resultados, envenenamos la fuente así que concluir qué sigue y qué va a pasar con los aportes y propuestas recibidas.
- Preguntar al auditorio como se sienten con el conservatorio y si fue útil para ellos y recibir sugerencias.
- Hacer síntesis de lo que se acordó, o validar las conclusiones.
- Retomar la importancia de la visión compartida, de la alineación de objetivos y comportamientos coherentes con la propuesta de cambio para lograr los resultados para la empresa.
- Finalmente, aceptar que hay gente que, hágase lo que se haga por ganar su voluntad no querrán cooperar y tendrá que asumir las consecuencias.

Los consultores de aprendizaje organizacional Charlotte Roberts y Rick Ross recomiendan crear confianza y claridad en medio de la discordia con afirmaciones como estas:

“Esto es lo que a mi me parece sobre este punto”

“Esto pienso y así fue como llegué a esta conclusión”

“Supuse que”

“llegue a esta conclusión porque...”

“Para ver mejor lo que yo digo, imagínese que usted es el cliente de quien estoy hablando”

“¿Qué puede usted agregar a esta idea”?

“¿Qué lo lleva a usted a pensar así?”

“¿Me podría ayudar a entender sus ideas sobre esto?”

“¿Ha tenido usted en cuenta ...?”

“Cuando usted dice tal cosa, me temo que eso significa que....”

“¿Estaremos partiendo de supuestos muy distintos?”

¿”Qué cree usted que va a pasar si no encontramos la manera de trabajar juntos?”

“Quiero poner esto sobre la mesa como una experiencia que se relaciona con el asunto y podría tener algún valor”

Las anteriores son afirmaciones o preguntas que pueden activar nuevos puntos de vista y plantear alternativas.

ANEXO C

ESQUEMA DE TALLERES DE LÍDERES PARA EL CAMBIO

Objetivo:

Asegurar un efectivo apoyo de la alta dirección de la empresa al plan de transformación.

Audiencia: Presidente, Vicepresidentes, Directores, Gerentes

Frecuencia: Trimestral

Duración: 4 Hrs.

Temas a tratar:

- Mensajes de Presidencia.
- Información del proyecto: estado, avances, principales problemas, hitos por venir, victorias tempranas.
- Rol esperado de los líderes en el trimestre por venir. (Con actividad de interiorización).
- Resultados medición del cambio, plan de acción y metas para la siguiente medición.
- Experiencias de otras compañías (líderes presenciales o videos).
- Demostraciones.

Esquema de evaluación:

Encuesta al final del evento para evaluar cada tema de la agenda y el evento en general.

Resultados esperados:

Líderes informados, con claridad de su rol, con un mismo mensaje organizacional, con un plan de acción concreto sobre su área, con metas para el siguiente período.

ANEXO D

GUIA DE ENTREVISTA CON AFECTADOS RESISTENTES

NOMBRE DEL ENTREVISTADO:

CARGO:

OBJETIVO GENERAL:

Identificar las impresiones, motivación y en general conocer toda la información inicial que poseen los afectados con respecto a la transformación de la empresa, a fin de generar un plan de administración del cambio que incorpore el manejo de ésta información y un plan de cambio orientado a lograr un liderazgo exitoso del proyecto.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Identificar la cultura de cambio
- Identificar los elementos facilitadores e inhibidores del proceso de cambio
- Facilitar la participación en la definición de planes concretos de acción para la administración del cambio del proyecto.

INTRODUCCIÓN

Se iniciará la conversación abordando los siguientes aspectos: (Se dispone de 45 minutos)

- Breve presentación del proyecto
- Breve presentación del tema de administración del cambio y rol que tendrá en el proyecto y su abordaje.
- Presentación de los objetivos de la conversación.

ASPECTOS A ABORDAR EN LA CONVERSACIÓN

I ASPECTOS GLOBALES EN RELACION CON EL PROYECTO:

***¿TENDRÁ EL ENTREVISTADO UN ROL CONCRETO EN EL PROYECTO?
ESPECIFICAR***

***CONOCIMIENTO QUE A CRITERIO DEL ENTREVISTADO TIENE SU ÁREA
SOBRE EL PROYECTO***

ACCIONES QUE RECOMIENDA PARA LA DIFUSIÓN DEL PROYECTO

¿QUE PERCEPCIÓN TIENE DEL PROYECTO?

¿CUÁL CREE QUE SERÁ EL IMPACTO Y RESULTADOS DEL PROYECTO EN SU AREA? +/-

POR EJ: A NIVEL DE MANEJO DE MANEJO DE LA INFORMACIÓN, PROCESOS Y ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL, SISTEMAS DE INFORMACIÓN, CULTURA ORGANIZACIONAL, RELACIÓN DEL PROYECTO CON LAS ÁREAS, CREDIBILIDAD E IMAGEN DEL PROYECTO EN LA ORGANIZACIÓN/AREA,

¿QUÉ DIFICULTADES CONSIDERA SE PUEDEN PRESENTAR PARA LOGRAR UNA IMPLANTACIÓN EXITOSA, DADA LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN Y EXPERIENCIAS ANTERIORES DE PROYECTOS QUE HAYAN REPRESENTADO CAMBIOS?

¿QUÉ PODRÍA UD. APORTAR PARA GARANTIZAR EL ÉXITO DEL PROYECTO, DESDE SU ÁREA O DESDE EL ROL QUE TIENE EN EL PROYECTO?

ANEXO E
DIVULGACIÓN DE LA VISIÓN DE CAMBIO

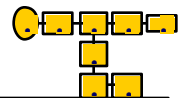


¿Por qué estamos cambiando?



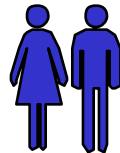
Procesos

- Porque hay atomización, duplicidad y múltiples prácticas.
- Porque no existe un solo dueño del proceso.
- Por la ausencia de reglas de juego.
- Por los altos costos de operación



Estructura

- Porque no ajustada a empresa integrada.
- Por la ausencia de modelo de Gobierno.
- Por la Indefinición de esquema de operación, límites de actuación y mecanismos de integración.
- Porque no hay medidas de desempeño y control de gestión



Gente y cultura

- Por la tendencia a evadir riesgos y responsabilidades.
- Por la falta orientación a resultados y sentido de pertenencia.
- Debilidad en liderazgo, trabajo en equipo y procesos de comunicación



Tecnología

- Por múltiples tecnologías fuera de estándares, subutilizadas y con alto costo de soporte.
- Por tener sistemas de información desintegrados, no compatibles ni escalables.
- Porque falta información confiable v oportuna.





¿Por qué estamos cambiando?

Reservas _____



Porque, a diferencia de otros países como Argentina, Ecuador y Venezuela, se nos está acabando el petróleo y esto trae serias consecuencias para las finanzas del país y el futuro de nuestra Empresa.

Nuevos Estándares de la Industria _____



Por las exigencias ambientales y de seguridad industrial
Porque existen menores márgenes de refinación.
Porque lo exige el proceso de globalización.

Situación del País _____



Porque se requiere más inversión social
Porque ECOPEPETROL debe precisar su rol comercial, más que estatal

Imagen Externa _____

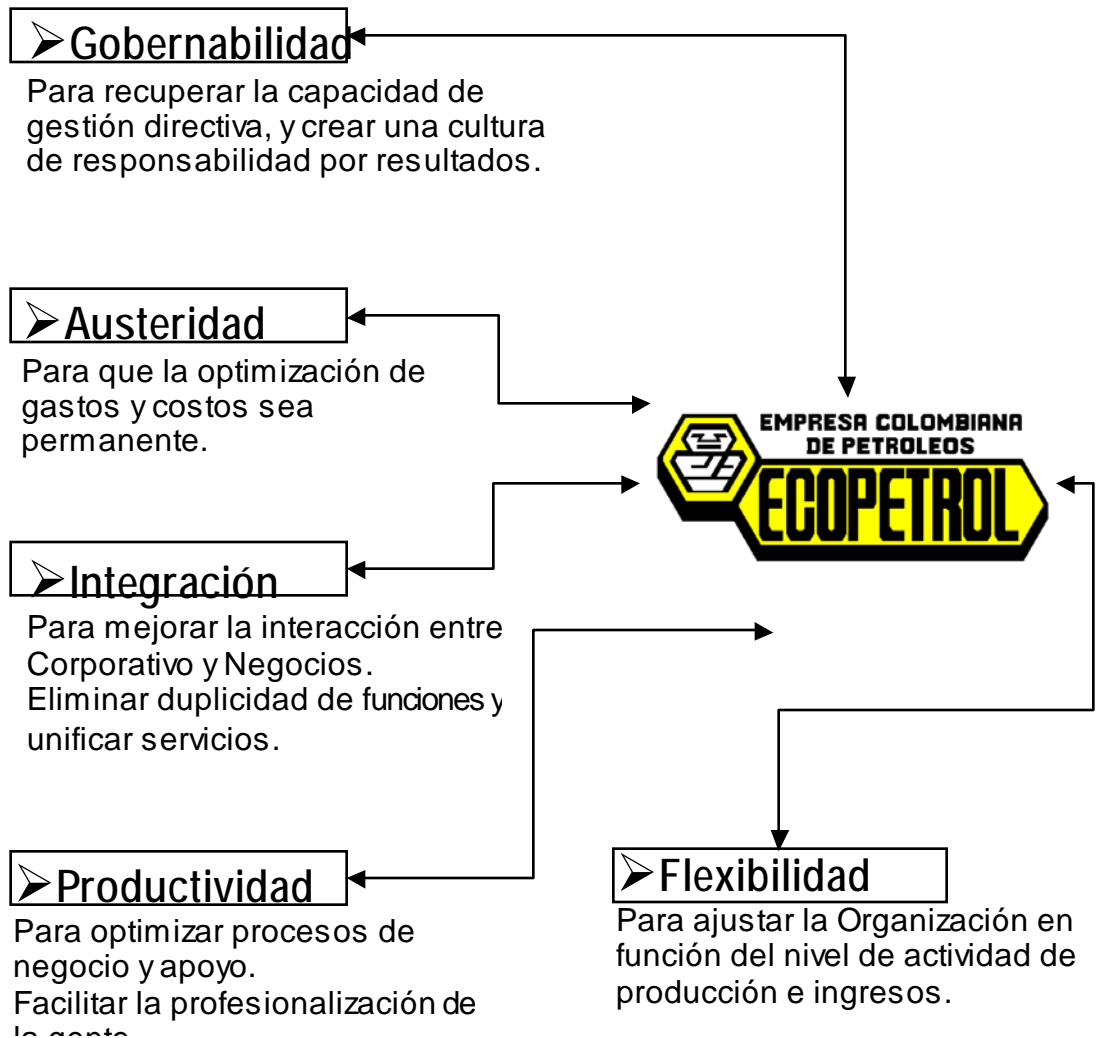


Porque nuestros cliente se quejan de nuestro servicio.
Porque los proveedores se quejan de nuestros procesos.
Porque en la opinión pública hay un concepto muy negativo.





Principios



ANEXO F

ESTRUCTURA ESTRATEGIA DE SENSIBILIZACIÓN

Insumos:

- Análisis de barreras organizacionales
- Plan de Puesta en Marcha
- Entrevistas con Líderes e Afectados Claves
- Análisis de Resultados del modelo de medición del cambio

CONTENIDO:

1. Introducción
2. Objetivo general de la estrategia
3. Enfoque
4. Cobertura (audiencias)
5. Por audiencia
 - a. Características de la audiencia
 - b. Su rol en el proceso
 - c. Barreras organizacionales (impacto que genera la barrera)
 - d. Objetivos específicos con esas audiencias
 - e. Acciones a desarrollar (propósito de cada intervención, mensajes claves, etc.)
 - f. Factores críticos de éxito
 - g. Mecanismos de evaluación
6. Anexos (insumos considerados para la estructuración de la estrategia)

ANEXO G

ESTRUCTURA ES TRATEGIA DE COMUNICACIONES

CONTENIDO:

- Introducción
- Objetivos de la estrategia para la fase
- ¿A quién se va a comunicar?
- ¿Qué se va a comunicar?
- ¿Dónde se va a comunicar?
- ¿Cómo se va a comunicar? (Identificar medios de apoyo)
- ¿Quién va a comunicar?
- ¿Cómo se va a evaluar la efectividad de la comunicación?
- Logística requerida para el desarrollo de la estrategia

ANEXO H
MATRIZ DE AFECTADOS

PROYECTO XXX

Matriz de Afectados Fase N

No.	Implicado	No. Estimado	Base			BASE			Nivel de Cooperación Requerida			Amenazas/ inquietudes	Acciones realizadas	Acciones posibles	Responsables	Fecha
			Nivel de Poder e Influencia			Nivel de Impacto			Reacción frente al proyecto							
			A	M	B	A	M	B	A	O	I					
LIDERES PARA EL CAMBIO																
ALTA DIRECCIÓN																
GERENCIA MEDIA																
Red de Facilitadores																
Afectados Directos por Frente																
Externos																

ANEXO I

MATRIZ PARA RECOLECTAR INFORMACIÓN PARA EL PLAN DE COMUNICACIÓN

Formulario de comunicación "Procesos rediseñados"

Proceso:

Cual es el cambio: describa los principales cambios del proceso
Qué no va más: describa qué procesos, procedimientos, actividades, tareas, prácticas, pasos, normas, sistemas, etc. ya no van más y deben abandonarse.

Beneficios organizacionales (o individuales si pueden identificarse)

Elementos culturales a fortalecer/desincentivar: comportamientos, actitudes, costumbres

I. Quien comunica en los eventos de comunicación:

Ubicación Geográfica	Quién Comunica		
	Funcionario de la región adherente al proyecto	Jefe directo del área funcional	Experto del equipo

Nota: Favor diligenciar esta tabla asignando el nombre de los funcionarios que usted recomienda para comunicar el nuevo cambio y los nuevos procesos

II. A quien se le comunica

1. Afectados directos: Usuarios que tendrán la nueva solución como herramienta de trabajo.

Ubicación Geográfica	A quien se le comunica	
	Nombre de Dendencia	Nombre de Vicepresidencia o Dirección

Favor diligenciar esta tabla con los nombres de las dependencias y Vicepresidencias o Direcciones, a la que pertenecen los afectados directos

2. Clientes del proceso: Usuarios afectados con los nuevos cambios y los nuevos procesos

Ubicación Geográfica	A quien se le comunica	
	Nombre de Dendencia	Nombre de Vicepresidencia o Dirección

ANEXO J

MATRIZ PARA CONSOLIDAR RESULTADOS DEL PLAN DE COMUNICACIONES

PROYECTO XXX
Plan de comunicaciones

Audiencia	No.	Objetivos	Principales Mensajes	Medio / Canal	Fecha / Frec.	Emisor	Resp.	Colab.	Retro.
ALTA DIRECCIÓN / GERENCIA									
USUARIOS BENEFICIADOS									
EQUIPO DE IMPLEMENTACIÓN									
EMPLEADOS EN GENERAL									
Otros									
EXTERNOS									

ANEXO K

FORMATO DE ACUERDO TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

La siguiente tabla proporciona un modelo para realizar un resumen de los programas de transferencia de conocimiento en temas de aplicabilidad inmediata en el proyecto o de aplicabilidad corporativa en la gestión de la empresa.

Frente:	Fecha:
Líder por parte de la compañía:	Líder Consultor:

Los programas deben ser acordados ente la compañía y el consultor y coordinados a través de la dirección del proyecto; su realización debe ser durante la vigencia del proyecto..

Tema	Duración	Lugar	Instructor Institución	Fecha	Requisitos	Asistentes recomendados

ANEXO L

FORMULARIOS DE EVALUACIÓN DE EVENTOS DE CAMBIO

GRACIAS POR DARNOS SU OPINION USTED ES MUY IMPORTANTE PARA NUESTRO PROCESO DE TRANSFORMACION!!

1. De 1 (menor calificación) a 5 (mayor calificación) califique qué tan efectivo fue esta reunión para entender el proceso de transformación de la empresa. Explique su respuesta:

2. Escriba las inquietudes que tiene acerca del proceso de transformación.

SOBRE EL PROYECTO SENSOR

SOBRE EL PROYECTO DE REORGANIZACION

3. Enuncie las variables o temas que UD. considera se han manejado **ADECUADAMENTE** en la empresa en anteriores procesos de cambio

4. Enuncie las variables o temas que UD. considera se han manejado de manera **INADECUADA** en la empresa en anteriores procesos de cambio

4. ¿Cuáles considera son las principales acciones de los líderes que **FACILITAN** el proceso de transformación?

5. ¿Cuáles considera son las principales acciones de los líderes que **DIFICULTAN** el proceso de transformación?

6. La información que espera recibir acerca de este proceso se encuentra orientada hacia.....(temas que le gustaría que le informáramos)

7. De su área (VP /Gerencia), ¿qué líderes considera podrían apoyar este proceso? Mencione 2/3 nombres de personas que podrían apoyar la difusión del este proceso de transformación:

8. ¿Qué sugerencias tiene para futuros eventos que se realicen sobre el Proceso de transformación?

Agradecemos responder a todas las preguntas, que se presentan a continuación, con la mayor franqueza. Para ello marque con una “X” el recuadro con el número que mejor refleje su parecer respecto a cada uno de los puntos que se enumeran. Tome 1 como mínima puntuación, 5 como máxima y si no aplica déjelo en blanco. Basados en su opinión podremos estar siempre mejorando la calidad de nuestros eventos.

I.- Aspectos a considerar del Taller:

- Forma como está concebido y ordenado el taller
- Grado en que el taller llenó sus expectativas
- Claridad de los cambios generados por la transformación
- Claridad de los procesos de Inteligencia de Negocios
- Comprensión de los resultados de la medición del cambio
- Claridad del mensaje del vídeo del manejo de información
- Comprensión de los beneficios generados por la Red de Facilitadores en su dependencia
- Efectividad del Taller para aclarar sus inquietudes
- Participó activamente en el encuentro, manifestando sus inquietudes y proponiendo soluciones
- Nivel de compromiso para continuar con el proceso de transformación.

1	2	3	4	5

II.- Sugerencias o comentarios adicionales para mejorar este tipo de encuentros:

¡¡Muchas gracias por su colaboración!!

Formato para medir la percepción de los usuarios frente a la estabilización del cambio

Proceso _____

Área Organizacional _____

Parte A:

A continuación se presentan las siguientes situaciones, señale cuáles son las que se cumplen en su área.

	SI	NO
Existe una comprensión general de los principales cambios en el proceso implantado, más que una comprensión específica de los mismos.		
El tiempo requerido para realizar las actividades diarias es sustancialmente mayor que antes de la salida en vivo.		
Las destrezas en el uso de la herramienta son incipientes.		
Falta claridad para encontrar y usar la información que provee la solución.		
Falta preparación para desempeñar los nuevos roles.		
Existe desconocimiento del impacto de su trabajo, en las otras áreas que intervienen en el proceso.		
Fuerte deseo de volver a las prácticas anteriores por el convencimiento de que no habrá mejoras con el nuevo sistema.		
No se evidencia apropiación por parte de los líderes funcionales.		
Los vacíos y traslapos en definición de responsabilidades y roles dan la sensación de caos.		
El uso de las herramientas sigue siendo limitado y no se encuentran respuestas claras ni oportunas para la solución de problemas.		
Se presentan inconsistencias en el manejo de la información, errores y demoras por no saber qué impacta a qué y cómo.		
Gran molestia por sentir el sistema como inflexible y choque frente a expectativas iniciales.		
El sistema permite que el trabajo se desarrolle con menos complicaciones. Inicia una mayor aceptación por parte de los usuarios.		
Comienzan a percibirse algunos beneficios.		
Se inicia apropiación del proceso por parte de los líderes.		

	SI	NO
Mayor comprensión del detalle del rol y apropiación del mismo		
Se empieza a generar confianza en la solución y la calidad de la información de la misma.		
Se empieza a comprender el impacto que causan las actividades en todo el proceso y en el resultado final para la empresa.		
El desempeño en mi área está en un nivel equivalente al anterior a la salida en vivo.		
Es evidente la apropiación del nuevo sistema y proceso por parte de los líderes y usuarios.		
Plena confianza en el sistema y la calidad de su información.		
Se están consolidando los beneficios.		
Dominio en el uso de las herramientas.		
Claro conocimiento del impacto de mi área en otras áreas organizacionales		
El desempeño en mi área es claramente superior al nivel que tenía antes de la salida en vivo.		
Existe conocimiento experto en mi área para el uso de la herramienta		
Se asegura que las actividades no afectan negativamente al trabajo de otras áreas que intervienen en el proceso.		
Se generan propuestas de mejora para el desempeño del rol.		
Se visualizan nuevos beneficios a través de mejoras en el proceso		
La información se ingresa en los tiempos esperados y con la calidad esperada.		

ANEXO M
CURVA DE PERCEPCIÓN DEL DESEMPEÑO

