21

Performance transformation: una cultura de cambio

Lic. Alejandro Noriega Besga

DIRECTOR EJECUTIVO DE RH
GRUPO NACIONAL PROVINCIAL

Egresado de:
Economía,
Instituto Tecnológico Autónomo de México.

(2002-2006)
AVANTEL
Director Divisional de RH.

(1999-2002)
GRUPO POSADAS
Director de Desarrollo Profesional.

(1997-1999)
BANCRECER
Director Ejecutivo de RH.

En el mundo actual, se vive un entorno de gran dinamismo y cambios constantes que no son privativos de ningún sector ni región, pues se presentan en todos los ámbitos de la esfera de los negocios.

Los acelerados avances tecnológicos, los clientes cada vez más exigentes y sofisticados, las transformaciones en los mercados y la ausencia de fronteras, nos exigen anticiparnos y, así, poder transformarnos para responder con oportunidad a cada nuevo reto. Vale la pena recordar una frase de Jack Welch, ex CEO de General Electric, que hace alusión a la imperiosa necesidad de hacer un reajuste en las organizaciones: "Cuando los cambios externos exceden a los cambios internos, el fin está a la vista."

Profundicemos en el caso de la tecnología al servicio de las empresas. Por ejemplo, la adopción de las mejoras tecnológicas aplicadas en los negocios que demandan cambios trascendentales en su organización, orientación y enfoque.

El caso del tráfico de datos en comparación al de voz es una buena referencia, al día de hoy se supera el volumen de datos que viajan en la red y su tasa de crecimiento es exponencial. Por otra parte, la nueva tecnología de WiFi (Wireless Fidelity) permite conectar diversos dispositivos digitales a internet en forma inalámbrica -en un radio de hasta 1 kilómetro- a velocidades *broadband*; además de que miles de puntos de acceso público –*hot spots*- surgen diariamente a nivel mundial.

En resumen, el reto para las organizaciones es estar listas para poder "reinventar" la forma en que se hacen los negocios y se ofrecen los productos y servicios, ante las necesidades y demandas de los consumidores. También deben adaptarse a las nuevas condiciones del mercado en el menor plazo y con la mayor eficiencia posibles -fórmula que más allá de permitir el crecimiento, es crucial para subsistir.

ENFRENTANDO LOS NUEVOS TIEMPOS

El factor humano es clave para el éxito. Por ello, las compañías requieren que sus empleados no sólo estén abiertos al cambio, sino absolutamente dispuestos, preparados, e incluso, anticipados al mercado.

Las organizaciones deben ser altamente flexibles, de tal suerte que sean capaces de adaptarse rápida y eficientemente a las nuevas exigencias que hoy se presentan, creando otra forma de hacer negocios, con nuevas conductas y enfoques y, al mismo tiempo, conservando los valores positivos que en el pasado las llevaron a ser exitosas.

Estos cambios son una realidad en la globalización que hoy rige al mundo y, más allá de países o empresas, se trata de individuos. Este objetivo exige comprensión y aceptación, así como la capacidad de implementarlo con prontitud para no quedarse atrás en un mundo marcado por el vértigo.

Como lo indica la frase expuesta en el Salón de Consejo de una importante corporación norteamericana: "Hoy, las empresas deben moverse con rapidez, o de lo contrario, no podrán sobrevivir". (*"Today, companies must move fast…or they won't be moving at all"*).

El desafío para no sólo reaccionar, sino anticiparse a los

cambios, es enorme. Esto se da de forma acentuada en el mundo de la alta tecnología, que resulta ser el más veloz, pero también el más perecedero, ya que los ciclos de vida de los productos son cada vez menores.

De ahí el gran reto de las organizaciones por contar con un equipo humano en el que impere una clara vocación al cambio, que sea capaz de actuar al ritmo que precisan los tiempos actuales.

Los principales líderes mencionan que la cultura es una de las palancas más poderosas para transformar el desempeño de las organizaciones y poder afrontar las demandas que los mercados y sus consumidores piden. Como señala Lou Gerstner, ex CEO de IBM: "Renovar la cultura es la parte más crítica y difícil de una transformación corporativa".

EN RESUMEN

1. La adopción de tecnológicas aplicadas en los negocios demanda en las organizaciones cambios trascendentales en su orientación y enfoque.
2. El reto es "reinventar" la forma en que se hacen los negocios, los servicios y los productos.
3. Un programa de transformación cultural resulta fundamental para el éxito en los cambios planteados.
4. Estos programas conllevan tres fases: diagnóstico, diseño e implementación.
5. Parte esencial es que los líderes sean *rol models* en el proceso de transformación.

PROGRAMA DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL

Las organizaciones son entes orgánicos, y su cultura, como la de cualquier otro ser vivo, se encuentra en un proceso constante de cambio, sin importar si éstas son grandes o pequeñas, del sector público o privado, o si son antiguas o de reciente creación. En todos los casos, se distinguen tres fases que rigen los esfuerzos de transformación cultural: diagnóstico, diseño e implementación.

1. Diagnóstico: Su objetivo parte de identificar las conductas y comportamientos que están bloqueando la generación de valor a la empresa, y con base en esto, determinar hacia dónde debe enfocarse el cambio cultural. Su ejecución requiere análisis, encuestas, grupos de enfoque y entrevistas, que den como resultado información confiable sobre las diferencias de la cultura actual en comparación con la deseada.

2. Diseño: Con base en el diagnóstico, se conoce en qué punto se encuentra y hacia dónde se quiere dirigir a la organización. Los trazos de este diseño se soportan en dos pilares. El primero consiste en fincar los cambios de cultura en las diferentes estrategias del negocio, y el segundo, en desarrollar una lista corta de iniciativas que apuntalen de manera específica dichos movimientos. La denominada "lista corta de iniciativas" se centra en tres actividades que en todo proceso de transformación deben ser atendidas:

a) Difusión de la historia de cambio: Esta historia debe permear en toda la empresa. Para ello, se debe contar con un plan de difusión cuyo objetivo sea lograr que todos comprendan, compartan y se sientan personalmente vinculados con la filosofía organizacional. Es decir, que todos sepan con claridad hacia dónde se dirigen, por qué, y qué significa este compromiso para cada uno de ellos.

La filosofía organizacional proporciona una guía en la dirección correcta para que todas las acciones y decisiones estén dirigidas a crear una cultura de desempeño distintiva, que permita alcanzar resultados de negocio superiores a los de la competencia y consolidarse en el futuro.

b) Ligar desempeño a consecuencias: Es de suma importancia establecer mecanismos formales mediante los cuales todo el personal sea evaluado, tanto por su contribución –sus resultados- como por el apego a los valores institucionales reflejados en sus comportamientos.

Los resultados de este "mapa de talento" son el elemento clave para definir las recompensas o consecuencias que se otorguen, no solamente de índole económica. En lo relativo a consecuencias y, en especial, en los casos de resultados más bajos y permanencia en esos niveles, las decisiones deberán ser desvinculadas de la organización. Estos procesos deberán ser de aplicación permanente.

La iniciativa está enfocada a garantizar que se cuente con una retroalimentación del desempeño a tiempo -de forma objetiva y diferenciada, así como establecer las consecuencias correspondientes para saber el qué y el cómo de estas acciones.

c) Desarrollo de talento: El reto, como lo señala Jack Welch, es "lograr que los ejecutivos estén listos para irse, pero deseosos de quedarse". Las organizaciones deben garantizar que sus empleados clave permanezcan y continúen altamente comprometidos con sus objetivos, su desarrollo y su compañía. Como bien se ha dicho, el recurso humano es el más valioso de los recursos con los que se cuenta. De ahí la importancia de llevar a cabo estrategias de detección, crecimiento y retención del talento.

3. Implementación: Esta fase final y crucial para el éxito del programa parte de dos premisas: una relacionada a los individuos y otra concerniente al desempeño de la organización, su monitoreo e impacto en el negocio.

Su éxito depende del nivel de ejecución de las iniciativas individuales y de que éstas se manejen bajo la óptica de un programa integral. Las iniciativas deben ser monitoreadas de manera permanente y ajustadas de acuerdo a su propia interrelación con los efectos del cambio natural, así como a las nuevas necesidades que surjan durante el desarrollo del programa -el cual debe cumplir con

PREVENCIÓN

Tomemos en cuenta los ocho errores por los que fracasan los intentos de transformación a los que se refiere John P. Kotter.

plazos predeterminados, que en una organización de gran escala comúnmente van de 18 a 36 meses. Al término del primer año, algunos resultados del cambio de cultura y del impacto en el negocio deberán ser visibles. Éste constituye un momento clave para redoblar esfuerzos y trabajar intensamente con la finalidad de poder consolidar las transformaciones deseadas.

CONSOLIDACIÓN

Los procesos de transformación se fundamentan en cinco prioridades sobre las cuales debemos enfocarnos:

1. Planes específicos de cada línea de negocio: Es importante contar con metas particulares de cada área o unidad de negocio, alineadas a los objetivos estratégicos organizacionales. Cada persona debe saber qué es lo que se espera de ella en lo individual, así como las expectativas de resultados por área. Debe tener claras sus responsabilidades, la forma en que puede contribuir para agregar valor y para que la compañía alcance los objetivos planteados.

2. Disciplina y foco: Una vez que se han definido los planes, todos los integrantes de la organización deben concentrarse en lograr los objetivos establecidos, sin perder el enfoque en las prioridades señaladas.

3. Comunicación: Cuando se busca desarrollar y establecer una nueva cultura, la comunicación se vuelve fundamental, e incluso una ventaja competitiva. Este elemento debe ir más allá del simple intercambio de información entre personas, equipos y áreas de trabajo, debe ser un facilitador que ayude a cumplir con la misión y llevar a cabo, exitosamente, las estrategias que la organización haya definido.

Visto de esta manera, la comunicación es una poderosa herramienta para que todos los colaboradores conozcan el rumbo a seguir y ejecuten como un verdadero equipo las acciones que contribuyan a la obtención de los resultados planeados, dando con ello pleno sentido al desempeño cotidiano.

4. Control de costos: En un entorno tan competido, es indispensable contar con un estricto control de los costos. De hecho, no es casualidad que la mayoría de las organizaciones de clase mundial estén orientadas de manera permanente a operar sus negocios con costos reducidos. Este control nos brinda la oportunidad de generar ingresos en el corto plazo, lo que a su vez permite obtener los resultados de negocio en un mayor plazo. Cabe puntualizar que una nueva cultura requiere estar enfocada a la constante optimización de recursos.

5. Involucramiento al más alto nivel: En el camino hacia una nueva cultura, parte fundamental es que los líderes sean *rol models* en el proceso de cambio. La gente necesita verlos comportándose de manera congruente con la nueva filosofía que están impulsando. Estos deben estar conscientes del ejemplo que sus acciones cotidianas trasmiten a la organización, ya que sus colaboradores observan sus comportamientos, es por ello que el comportamiento de los líderes deberá ser ejemplar en todo momento.

Los esfuerzos de transformación deben iniciar en el equipo directivo para después ser "cascadeados" al resto de la empresa en diversas formas. Mahatma Gandhi dijo: "Sé el cambio que quieres ver". Al igual, los líderes deben ser los primeros convencidos y asumir la responsabilidad de ser los impulsores de esta transición.

En muchas ocasiones, las iniciativas de cambio de cultura fracasan, porque los líderes piensan que los cambios instrumentados no son aplicables a ellos. En contraste, hay compañías que de inicio trabajan exclusivamente con el equipo directivo y una vez que el cambio se ha conseguido en ellos, y que la gente ha notado la transformación, se comienza a trabajar con el resto de la organización.

Con toda certeza, una sólida cultura de desempeño es lo que hoy en día distingue a las empresas y les da una ventaja competitiva difícil de ser imitada por la competencia.

1. Para lograr que la transformación sea exitosa, el CEO debe comunicar sus objetivos, moldear los cambios deseados, formar un equipo sólido y mantenerse totalmente involucrado.

2. Es necesario reforzar el proceso de transformación mediante diversas técnicas. Una de las más usuales y que tiene mayor impacto es la de comunicar los éxitos obtenidos a raíz de los cambios, y pues esto da a los empleados la certeza de que realmente se están logrando los resultados y, por consiguiente, les genera un sentido de logro.

3. El éxito del programa parte de dos premisas: 1) la relativa a los individuos, su identificación, reconocimiento y potencialidad, y 2) el monitoreo de la mejora en el desempeño del negocio.