

AGILIDAD EMPRESARIAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO

Por Adrián Blanco

Socio

Suárez Battán & Asociados



Es muy probable que en los últimos tiempos nos hayamos planteado si nuestra organización está en condiciones de encarar un proceso de transformación, o si es el momento oportuno para hacerlo. Sin embargo, ya no hay tiempo para seguir evaluándolo: las opciones parecen ser transformarse o desaparecer. Asumida esta nueva realidad, entonces nuestra preocupación estará puesta en cómo evitar ser parte de ese 90% de empresas que, según indican algunos estudios, no están conformes con los resultados que obtuvieron o están obteniendo en su proceso de transformación. Gran parte de los procesos de transformación, deben pasar más por lo humano y cultural que por lo tecnológico, caso contrario, el éxito de la transformación puede verse afectado. Es así que, tomando ciertos recaudos, siguiendo algunas recomendaciones, y ejecutando planes de acción, las empresas estarán en condiciones de encararla minimizando los problemas asociados a una transformación cultural.

Hoy existen las herramientas necesarias para evaluar la agilidad empresarial de manera rápida y objetiva, también para conocer allí donde tenemos áreas de oportunidad para poder focalizarse en mejoras, tanto individuales como de equipo, y así estar preparados para iniciar o continuar el objetivo principal: La transformación de la empresa y el camino hacia el directorio digital.

Según un estudio realizado por “The Economist”, “sólo el 24% de los proyectos de transformación e innovación resultan ser exitosos”. Pero ¿por qué? ¿A qué se debe este bajo porcentaje de éxito?

Si bien un proyecto puede cumplir con los objetivos propuestos, los tiempos estipulados y el presupuesto definido, puede no ser exitoso. La ineficiencia en la gestión de las personas impactadas afecta en gran escala el éxito de los proyectos.

La vorágine del día a día y la mira fija en cumplir tiempos, impide en ocasiones, vislumbrar la importancia de gestionar tanto las emociones como las resistencias

de las personas que forman parte de un proyecto de transformación. El hacia dónde vamos y qué cambio queremos alcanzar debe ir de la mano del compromiso, participación e involucramiento de todos los que forman parte de ese cambio. Hay que tener presente que son las personas quienes contribuyen fuertemente a que una práctica o proyecto sea o no exitoso. Otro de los aspectos que las empresas deberían incorporar son las metodologías ágiles ya que, cuanto mayor sea el nivel de agilidad, más fácil será propagar, propiciar, y potenciar la transformación hacia el resto de la organización.

Ahora bien, ¿se puede realizar un relevamiento que nos indique en qué nivel de agilidad esta una empresa y su equipo directivo, recibiendo además las sugerencias o recomendaciones que podrían seguirse antes de embarcarse o de reencauzar un proceso de cambio? La respuesta es Sí, ya que se puede hacer un relevamiento que consiste en tres etapas:

1. Un análisis de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa, entendiendo su estrategia de negocio, su estructura organizativa y sus sistemas de información.
2. Entrevistas individuales y test psicotécnicos del equipo ejecutivo.
3. Elaboración de un informe final, que indica el índice de agilidad de la empresa y sus equipos directivos, y las recomendaciones para optimizar la agilidad empresarial.

Posteriormente se desarrolla un informe final que contiene una opinión cuali y cuantitativa sobre cómo vemos la empresa en los seis pilares de agilidad: autoconocimiento, resultados, liderazgo, mental, interacción, y cambio, los cuales serán analizados junto con sus subpilares asociados. Este relevamiento y análisis de los niveles de agilidad nos brindará métricas para luego entregar sugerencias de posibles planes de acción con foco en aquellos puntos donde existan áreas de oportunidad tanto en forma individual como del equipo en su conjunto. La segunda parte del informe busca poner en blanco y negro la situación actual de la empresa en varios puntos operativos críticos como pueden ser sus métodos y correspondientes herramientas ágiles asociadas: nivel de utilización de sus sistemas de información, o cómo la organización saca provecho de las nuevas tecnologías. El informe concluirá con una opinión sobre la estructura organizacional con relación a la mejora de agilidad para enfrentar mejor el proceso de transformación esperado. En búsqueda de los mejores resultados y como habilitador crucial, encontramos en la gestión del cambio una palanca de integración, escucha activa y

co-construcción con los distintos involucrados, potenciando el involucramiento y la participación de los equipos de trabajo. La gestión del cambio es la capacidad de acompañar el lado humano de la puesta en marcha de los proyectos, movilizándolo a las personas para lograr los resultados esperados y beneficiosos de la transformación cultural. La gestión del cambio ágil la obtenemos en el desarrollo e implementación de una estrategia que trate sobre trabajar eficientemente y seguir un plan simple e iterativo, con un enfoque flexible y centrado en la gente.

Acompañar la puesta en marcha con la evaluación de agilidad y la gestión del cambio marca la diferencia entre el éxito o fracaso, dependiendo sobre todo de cómo se gestiona el proceso de transformación en la organización.