



BUSINESS SOLUTIONS
CONSULTING GROUP

**AGENTES DE CAMBIO
(Construyendo un equipo efectivo)**

Contenido

1. Proceso de cambio
2. Diseño del programa de cambio
3. El equipo para el cambio
4. Integración efectiva
5. Conclusión



1. Proceso de Cambio

Cuando una empresa decide iniciar una transformación orientada en sus operaciones (por ej. mejoramiento de la eficiencia del equipo, simplificación y/o mejora de procesos entre otros), una estrategia de ejecución bien establecida y un plan inteligente pueden no resultar suficientes. Otro factor importante para el éxito de ésta iniciativa es la designación de los **“agentes de cambio”**, empleados específicos que conducen a la organización en el curso de ésta travesía.

Los **“agentes de cambio”** son personas líderes que pueden funcionar a través de toda la organización y sus áreas o unidades de negocios sin considerar la jerarquía tradicional. Estas personas se encuentran normalmente exentos de las tareas cotidianas y se concentran solamente en el proceso de cambio. Son quienes implementan los nuevos procesos, capacitan a los empleados en los nuevos procedimientos y actúan como modelos para mostrar las nuevas formas de trabajar.

Por ejemplo, los **“agentes de cambio”** pueden pasar gran cantidad de horas visitando las áreas que experimentan cambios, realizando auditoria a los nuevos procesos o aconsejando a las gerencias en como mejorar el rendimiento.

Ahora bien, hay un factor importante a tener en cuenta de parte de toda empresa que ejecuta un proceso de ésta naturaleza y pasa por oír a los **“agentes de cambio”**. En ocasiones ha ocurrido que, a pesar de la necesidad y el convencimiento de parte de la empresa en ejecutar un proceso de cambio, éste no ha sido exitoso.

Por lo cual y en base a las diversas experiencias, un proceso de cambio basado en **“agentes de cambio”** debe contemplar tres elementos: Un diseño bien pensado, un reclutamiento cuidadoso contemplando el desarrollo del personal asignado como **“agentes de cambio”** y una integración (comunicación) muy estrecha entre el equipo de **“agentes de cambio”** y las áreas de la organización que son objetivo de la transformación.-

2. Diseño del Programa de Cambio

Al momento de definir el equipo de **“agentes de cambio”** hay dos aspectos importantes a tener en cuenta, uno son las funciones de sus miembros y el otro es la estructura de información (comunicación). Como en cualquier organización cada integrante del equipo de **“agentes de cambio”** debe tener una función específica.

Por ejemplo hay implementadores de la solución, expertos que resuelven problemas o situaciones difíciles, entrenadores que enseñan los nuevos procesos, auditores de procesos. La organización debe poner énfasis en cada una de éstas funciones para que el programa sea exitoso y el proceso de cambio deberá atender cada una de ellas según la situación de la empresa que está llevando a cabo el proceso, por ejemplo, una empresa con una débil cultura de responsabilidad necesitará más entrenadores y controladores a fin de asegurar la coherencia.



En cuanto a la estructura de información, hay dos modelos posibles. Uno es crear un equipo de **“agentes de cambio”** que se desarrollen en cada una de las áreas afectadas al proceso e informen directamente a la Gerencia respecto de los avances. El otro, es contar con un líder de cambio al cual el equipo de **“agentes de cambio”** le reporte.

3. El equipo para el Cambio

Una vez definida la estructura organizativa de **“agentes de cambio”**, el paso siguiente corresponde a identificar y reclutar el mejor equipo posible. Un aspecto importante es señalar los beneficios y oportunidades que recibirán los miembros como resultado de haber abandonado sus tareas existentes para formar parte del equipo de **“agentes de cambio”**.

Seleccionar personas de alto rendimiento que son respetadas dentro de la empresa envía una señal clara de que la gerencia toma seriamente el programa, por otra parte un conjunto creíble de miembros del equipo estará más capacitado para manejar el cambio e implementar las recomendaciones.

Los **“agentes de cambio”** necesitan un conjunto de habilidades para llevar a cabo el proceso, basados en una capacidad analítica para resolver problemas de negocios y además las destrezas interpersonales a los efectos de conducir a otros a través del cambio. Se debe conseguir un equilibrio entre un enfoque netamente académico y los gerentes con experiencia. Cuando trabajan juntos, estos tipos de empleados se complementan ampliando las capacidades del equipo y proporcionado una transferencia de conocimiento y capacidades de doble vía.

Como mencionamos anteriormente, los equipos de **“agentes de cambio”** deben comprender los beneficios explícitos y las oportunidades profesionales que se abrirán para ellos como consecuencia de unirse al esfuerzo de cambio dado que el proceso se desarrolla en unos pocos meses y pueden considerar que dejar sus puestos para incorporarse al proceso, dañe sus carreras a largo plazo. Para éste temor, las organizaciones tienden a desarrollar un plan formal de carrera para **“agentes de cambio”**. Algunas los exigen para ascender a gerencias, otras, implementan un seguimiento de desarrollo profesional dentro del programa.

4. Integración efectiva

El tercer elemento importante para un proceso de cambio exitoso es el apoyo activo de las gerencias, tanto de línea como general. Los **“agentes de cambio”** descubren con rapidez que una solución que sea correcta en un 80 por ciento, apoyada por los gerentes es superior a una solución que sea 100 por ciento correcta pero que no logre aceptación.



Por otra parte los “agentes de cambio” deben pasar más de la mitad de su tiempo de trabajo desarrollando las actividades en “el piso del negocio”, manteniendo una comunicación abierta de doble vía y estando al tanto de los últimos desarrollos.

Los gerentes necesitan estar activamente involucrados desde el inicio del proceso de cambio participando de las sesiones de solución de problemas con los “agentes de cambio” y otros empleados. Estas sesiones desarrollan equipos interfuncionales y alientan el intercambio de ideas.

5. Conclusión

Los “agentes de cambio” son parte fundamental del enfoque de **Gestión del Rendimiento del Negocio** de manera de garantizar la implementación y uso de los nuevos procesos y herramientas.

Así mismo y como hemos comentado, es de suma importancia el compromiso de la Gerencia General de la organización de modo que los procesos acordados fluyan de manera efectiva.

Business Solutions CG - Enfoque de solución:



EOF.