



## TRANSFORMAR SIN DAÑAR ¿ES POSIBLE?

*Los cambios culturales y organizacionales son inevitables, por lo que es fundamental administrarlos y evitar luego seguirlos por detrás, contribuyendo así a la sostenibilidad. La clave: desarrollo de liderazgo con claridad en change management.*

Entrevista a Pablo Barassi, CEO de Integrar RRHH

### ? ¿Cuál es el rol de un change management practitioner (CMP)?

Hoy, las únicas competencias altamente valoradas en el mercado actual, que también figuran en el Top 3 de las competencias que serán más valoradas en el futuro, son aquellas ligadas al liderazgo y a la gestión del cambio en entornos adversos y cambiantes y las que nos habilitan a procesos de transformación y evolución organizacional, sin importar el lugar que ocupemos en el negocio. El CMP es aquel profesional que, consciente de este escenario presente y futuro, se prepara completando su formación de base con metodologías para administrar cambios de cualquier magnitud en cualquier dimensión: individual, grupal, organizacional y hasta social. Su rol es agregar valor en ese sentido.

### ? ¿Por qué es importante diseñar y gestionar cambios organizacionales?

Esto equivale a preguntarse por la importancia de la respiración o de la alimentación equilibrada: es una necesidad. Los

cambios no dejan de ocurrir, ya sea porque los generamos o porque nos los provocan, pero el punto de reflexión es si queremos dejarlos librados al azar o si queremos generar una mayor efectividad y salud organizacional que nos permita mantenernos en el juego de manera sustentable. No hay forma de no reinventarse cada tanto.

### ? ¿Cuáles son los cambios más recurrentes en las organizaciones de hoy?

Hay tendencias que no son solo una moda, sino que constituyen un camino irreversible, como *customer experience* y *customer centric* en todas sus formas, al igual que ciertos niveles de digitalización total o parcial. En nuestros clientes, percibimos que hay cambios por necesidad y cambios por estímulo. La mayoría son impulsados por modificaciones en el entorno, frente a las que tienen solo dos opciones: anticiparse o esperar que se les presenten aparentemente "de golpe".

No hay nada más desgastante que "correr las modificaciones y los cambios de atrás". Y básicamente esto ocurre porque di-



rectivamente no generamos las lecturas estratégicas adecuadas, y dejamos que la vorágine cotidiana nos haga “no tener tiempo” para pensar y anticiparnos. Subyace siempre la creencia de que lo que está ocurriendo en todos lados no nos afectará o no nos tocará... y seguimos haciendo más de lo mismo.

### ? ¿Cuáles son los pasos para implementar un cambio?

Podemos pensar que implementar un cambio dentro de una organización es similar a cambiarle las ruedas al auto en movimiento: nunca es buen momento, pero hay declaraciones de liderazgo que llevan a determinar que se establezca un *master change plan*, que organice y monitoree todas las iniciativas de transformación que se generan, idealmente surgidas de una reflexión estratégica anticipatoria.

También hay cambios tácticos que recorren el camino inverso, demostrando a los integrantes de la organización la necesidad de realizarlos sistemáticamente. Hay una serie de pasos lógicos que nosotros nominamos como diagnosticar, diseñar, desarrollar y determinar o implementar, que una vez comprendidos dan lugar a una serie de pasos cronológicos que, necesariamente, derivan en un plan. Siempre conllevan el pasaje o la movilización de una situación actual a una deseada, pero no son tránsitos simples o voluntaristas, sino que implican principios y método, en dimensiones que van desde procesos hasta el enorme desafío de la gente. Obviamente, hay varios subpasos y técnicas dentro de cada uno.

### ? ¿Ocurren tanto en PyMEs como en multinacionales?

Existe cierto nivel de universalidad, más allá de tratarse de sector privado o público y dentro del primero, corporativo o PyME. En el mundo PyME, hay una serie de factores a tener en cuenta, si es familiar o no. En todos los casos, hay que sin-

tonizar el nivel evolutivo y el *driver* o palanca real de cambio, y ver con quiénes contamos para llevar el cambio adelante; no siempre querer es poder. El desarrollo de agentes de cambios en los distintos niveles, tomando en cuenta las corrientes sistémicas de cada uno, es un enorme capítulo. Todo lo expuesto nos puede jugar a favor o en contra del avance de una transformación.

Hay dos principios de *change management* que siempre debemos recordar: “Las cosas no ocurren por solo decir las, pero si no las decimos no ocurren” (es decir, los líderes deben elaborar y declarar antes y durante estos procesos); y “poco puede ser mucho, y apurado es lento” (es decir, si son elegidos correctamente, cambios que podrían considerarse pequeños generan cosas enormes y necesitan ser realizados al ritmo justo: no debemos demorarlos, ni apurarlos tanto que después la dinámica sistémica nos tire para atrás)

### ? ¿Cómo es posible garantizar la sostenibilidad?

Haciendo las cosas con método desde el principio -o si nos damos cuenta tarde, a partir de determinado momento- y siendo humanos sin ser ni desalmados ni paternalistas, dos formas de faltarle el respeto a los que transitamos casi el 80% de nuestras vidas en organizaciones productivas o de bien público. Sostenibilidad es hacer las transformaciones sin dañar y mirando el mediano y largo plazo.

### ? ¿Un caso real de transformación?

Hay muchos y en todas las industrias, en ONGs y en gestión pública. En todas las oportunidades, hablar de cambio cultural es más fácil que realizarlo, pero puede ser logrado y previsto con la misma precisión con la que implementamos un sistema; de hecho, estamos presentes en la instrumentación de muchas implementaciones de cambio tecnológico digital. La clave: desarrollo de liderazgo con claridad en *change management*. ●