



JULIÁN PÉREZ DUARTE ESCOBAR

ESTRATEGIA Y CONSULTOR EN GESTIÓN DEL CAMBIO, FILÓSOFO, COACH Y FORMADOR



POLÍTICA

AHORA O NUNCA

He visto y guiado proyectos exitosos de transformación en el sector público con el enfoque que comparto con vosotros, como nunca antes, necesitamos dar resultados, atender las necesidades de la sociedad, en pocas palabras responder a nuestros electores.

Para lograrlo debemos realizar muchos cambios: en la organización, en la cultura de trabajo, mejorar el nivel de servicio y atención, cambiar los sistemas y lograr una transformación digital, en otras palabras, en la forma como hacemos las cosas hoy sin perder tiempo. Llevar a la organización de su situación actual a la situación deseada, implica conducirlos con inteligencia por un proceso de transición que, por lo menos, generará incomodidad y su correspondiente y natural resistencia.

Si no se administra profesionalmente el cambio, se pondrán en peligro los resultados que queremos lograr, basta preguntarnos qué porcentaje del resultado depende de las personas y, por lo tanto, descubrir la importancia de tomarlas en cuenta y aplicar lo que se llama, Administración del Cambio o Change Management.

Diseñar un proceso estructurado de Administración del Cambio que se encargue profesionalmente del factor humano, es indispensable; su objetivo será que las personas libremente quieran el cambio, sepan como ejecutarlo y puedan operar de manera distinta en el momento y de la forma que se necesita.

Ahora viene el reto más grande, crear la estrategia del cambio para movilizar a toda la organización alineando

muchos intereses, creando un proyecto formal con responsables, recursos, metas y métricas, es decir, hacer que las cosas sucedan, y para ello es necesario generar las condiciones para atraer a las personas hacia el objetivo.

Construyamos una historia tan poderosa no para convencer, sino para enamorar, apasionar, alinear y haga que las personas estén dispuestas a realizar el esfuerzo que requiere el cambio.

Imponer el cambio desde una posición de autoridad es contraproducente. Hay que atraer a las personas con una estrategia finamente bordada que incluya una comunicación diseñada magistralmente.

Se trata construir un plan de Administración del Cambio exponga lo que se quiere lograr y se presente como opción libre pero necesaria, planteada coherentemente y sin engaño; en la iniciativa privada podríamos decir que es la manera como se atrae a los inversionistas, para que estos den su apoyo, capital, y su voto de confianza.

“Hay que atraer a las personas con una estrategia finamente bordada que incluya una comunicación diseñada magistralmente.”



Todo proceso de transformación debe tener una estrategia que articule las acciones y para ello, el modelo DOIT

Para hacer realidad los proyectos de cambio, la estrategia debe considerar poner en marcha distintos roles como el de patrocinio activo por parte de líderes formales, además, el rol de los jefes de las distintas áreas asumiendo la responsabilidad de que el cambio suceda en sus departamentos, designar un líder de proyecto, contar con un plan de trabajo completo, y por supuesto, de un equipo de Gestión del Cambio que logre que cada jugador asuma y ejerza su rol, que diseñe y coordine las acciones de apoyo al cambio para el personal incluyendo formación, capacitación y coaching.

Modelo DOIT para provocar el cambio

Todo proceso de transformación debe tener una estrategia que articule las acciones y para ello, el modelo DOIT (Descubrir, Observarse, Ingeniar y Trabajar) es una herramienta fundamental para construir la estrategia; cualquier enfoque o metodología de Gestión del Cambio respetuosa con la dignidad de la persona estará sustentada por este modelo.

Lo primero que debemos hacer es **descubrir (D)** los obstáculos para lograr el cambio; pueden ser muchos y cada organización tiene los suyos, también según el tipo y magnitud del cambio que se determine, enfrentará retos particulares.

En mis intervenciones en el Sector Público se detectan:

- Visión no alineada, diversas opiniones sobre lo que se debe hacer, cuándo y cómo
- Prioridades encontradas entre las áreas
- Intereses personales y de grupo, dentro y fuera de las estructuras de la organización
- Hábitos y costumbres
- Normatividad
- Falta de experiencia técnica en el cambio propuesto (Cultura, Transformación digital y de Sistemas, Normatividad, Políticas y procedimientos)

Para descubrir los posibles obstáculos, preguntémonos sobre este cambio: ¿A quién impacta, qué tanto, en qué y cómo?, ¿Cómo podrían reaccionar las audiencias o individuos impactados?, ¿Qué debemos hacer o con quien intervenir para mitigar el impacto, disminuir la pérdida que puede sentirse al salir del área de confort?

Necesitamos tener mucha claridad de nuestro rol para lograr el cambio y una vez identificados los obstáculos, hacer un ejercicio de **observación (O)**, dónde vemos la situación a la que nos enfrentamos, nuestra posición, nuestras fortalezas y debilidades, cuáles son las amenazas y oportunidades para lograrlo, así como los riesgos para el éxito del proyecto, tratando de observarnos como si fuéramos un tercero que observa a otros.

Analicemos nuestra posición, con la experiencia y nivel de influencia que contamos, ¿Cómo puedo ser parte activa en la transformación?, ¿Qué riesgos corro y debo tener en cuenta?, ¿Qué oportunidades hay y puedo generar?

Con esta información, tenemos un panorama claro que nos permitirá **ingeniar (I)** estrategias, medios, alianzas, mensajes y maneras de ejercer un liderazgo, habilitar los roles, formar y capacitar, desarrollar y comunicar una historia que atraiga a las personas a compartir una visión y realizarla.

Podríamos preguntarnos, ¿Con qué recursos políticos y económicos puedo contar para promover y patrocinar el cambio, que opciones podemos crear para lograrlo, que mecanismos de comunicación y formación serán necesarios?, ¿Cómo y cuándo?

Ahora que entendemos mejor la situación y la magnitud del esfuerzo que se requiere para que las personas quieran, puedan y sepan cambiar su forma de hacer las cosas, podemos construir un plan de **trabajo (T)** con las acciones, responsables, indicadores, recursos y fechas.

Es un gran reto, pero alcanzable. Cuando nuestro plan de gestión del cambio considere a cada audiencia, y que todos los niveles de nuestro reloj de arena descubran la forma cómo, en el nuevo escenario y condiciones, podrán realizar la visión compartida y además la hayan asumido como propia, podremos decir que logramos los objetivos de la Gestión del Cambio y alcanzaremos la parte de las metas que dependían de las personas.

Por último, monitorear y medir el avance, reconocer el esfuerzo y festejarlo, anclarlo en las estructuras, políticas y sistemas, es decir, en la cultura, hará que el cambio y sus resultados perduren y trasciendan.

