

Estrategia de gestión del cambio para una implementación exitosa de gestión de activos

María José Cieza Ramos

Red de Energía del Perú

Avenida Juan de Arona 720 Oficina 601 San Isidro, Lima +517126600 Ext. 84156

Email: mcieza@rep.com.pe – majocieza@gmail.com

Lima- Perú

Resumen

Red de Energía del Perú (REP) inicia la implementación de gestión de activos a fines del año 2015. Considerando el alto impacto del proyecto y su carácter de transformación organizacional, se diseñó una estrategia de gestión del cambio para brindar soporte a la implantación del enfoque de gestión de activos. Para este fin, se empleó la metodología de los ocho pasos de John Kotter, lo cual ha favorecido los avances en el nivel de madurez.

I. Antecedentes

Red de Energía del Perú (REP) es una empresa líder en transmisión de energía eléctrica en el Perú y pertenece al Grupo Empresarial ISA, corporación líder en sistemas de infraestructura lineal que impulsa el desarrollo de Latinoamérica.

A fines del 2015, REP decide implementar el enfoque de gestión de activos basados en los requerimientos de la norma ISO 55.001, siendo el objetivo principal el instaurar las mejores prácticas que brinda este enfoque. Para este fin, las evaluaciones anuales para medir los avances en el nivel de madurez han sido realizadas por *The Woodhouse Partnership Limited (TWPL)*, firma experta en gestión de activos [3].

El enfoque de gestión de activos implica un proceso de transformación organizacional. Por lo tanto, ello demanda acompañar este proceso

con una estrategia de gestión del cambio a fin de minimizar los riesgos y lograr efectividad en la implementación de las mejores prácticas en los procesos organizacionales.

Frente a este importante reto, Red de Energía del Perú (REP) decidió emplear la metodología de los ocho pasos de John Kotter para diseñar e implementar una estrategia de gestión del cambio para la implantación de un sistema robusto como es la gestión de activos.

Conforme refiere Eichholz “La habilidad de mantener la competitividad en este mundo cambiante depende menos de la capacidad que una organización tenga para predecir el futuro y más de su capacidad para adaptarse a él lo más rápidamente posible” [1].

II. Estrategia de gestión del cambio en procesos de transformación

2.1 Importancia de una estrategia de gestión del cambio

Para afrontar un proceso de cambio organizacional, como primer paso es necesario conocer y comprender las implicancias de dicho cambio, a fin de considerar las pautas que se pueden adoptar para afrontar de manera efectiva la transformación. Por tanto, resulta clave diseñar una estrategia para viabilizar este proceso de transformación, a fin de trabajar en el compromiso a través de una concientización

sobre los beneficios de la gestión activos como herramienta para la continuidad del negocio. En consecuencia, es fundamental generar confianza para lograr los objetivos del proyecto de implementación [2].

2.2 Retos de la gestión del cambio en gestión de activos

La implementación de gestión de activos impacta de manera transversal a una organización; por lo tanto, se debe recordar que será el talento humano el agente de cambio que hará posible dicho proceso teniendo en cuenta las demandas del entorno y los retos de la estrategia empresarial.

En este sentido, se requiere brindar un enfoque sostenible al proceso de transformación que implica la implementación de gestión de activos. Es decir, el foco no sólo debe centrarse en las nuevas técnicas o herramientas; asimismo es fundamental analizar el impacto de dicha implantación en la cultura de la organización, así como la conexión del proyecto con otras iniciativas organizacionales y los objetivos del negocio. En este sentido, será de vital importancia contar con la gerencia general y alta dirección como patrocinadores oficiales de la implementación de gestión de activos.

Con frecuencia se puede pensar que un cambio refiere sólo pasar de una situación “A” a una situación “B” de manera directa. Sin embargo, si bien se cambia de situación, es necesario hablar de transición para lograr entender mejor un proceso de transformación organizacional. Cuando se inicia un cambio, se deben mapear dos aspectos: el aspecto externo relacional y el aspecto interno emocional. El primero es más fácil de observar, mientras que el segundo aspecto hace referencia a las emociones que las personas pueden sentir por realizar el cambio de situación; es decir, se cumplirá verdaderamente

el cambio cuando la transición emocional se realice, cuando se experimenten emociones adaptativas y mayor comodidad ante al nuevo contexto.

2.3 Factores críticos para un cambio exitoso

Cabe enfatizar que además de contar con una metodología para gestionar el cambio, existen otros dos elementos críticos para un cambio exitoso: i) un plan de comunicación, y ii) competencias por parte del equipo del proyecto o agentes de cambio.

2.3.1 Desplegar un plan de comunicaciones

El plan de comunicaciones no sólo debe enfocarse en la difusión del proyecto o gestionar su posicionamiento, el reto consiste en generar mensajes que logren confianza en el proyecto y sensibilicen al público empleando un lenguaje sencillo, claro y cercano. Es decir, se requiere transitar de la comunicación al compromiso (Ver Fig. N° 1).



Fig. N° 1: De la comunicación al compromiso

- **Conciencia**

En este estadio las personas se ven expuestas al cambio por primera vez; por ello será necesario poder responder algunas preguntas como las siguientes: ¿Cómo mis colegas y yo seremos afectados por la gestión de activos? ¿Por qué necesitamos cambiar? ¿Cuándo ocurrirán los cambios?

- **Cuestionamiento**

Toda vez que se tiene un panorama más claro, los involucrados tendrán más cuestionamientos

a medida que pase el tiempo. Surgen cuestionamientos como: ¿Existirán nuevos roles con la gestión de activos? ¿Habrá nuevas estructuras?

- **Exploración**

A partir de esta fase, los involucrados comienzan a preguntar cómo van a ser entrenados en las nuevas habilidades que necesitarán desarrollar.

- **Compromiso**

Las personas impactadas por el cambio van internalizando que el cambio está sucediendo y se evidencian resultados. Para este fin, será necesario reforzar las victorias tempranas alcanzadas por el proyecto gestión de activos.

2.3.2 Competencias en el equipo del proyecto

Será muy importante que el equipo de proyecto gestión de activos así como los agentes de cambio identificados, cuenten con competencias tanto técnicas como humanas para facilitar procesos de transformación.

Del mismo modo, será necesario que el equipo del proyecto y agentes de cambio conozcan la metodología de gestión del cambio a emplear y que se entrenen en ella, de modo que puedan ser capaces de aplicar las herramientas de dicha metodología en sus diferentes intervenciones.

Para el caso de REP, se identificaron a 30 colaboradores como agentes de cambio para gestión de activos, incluyendo al equipo del proyecto.

Este público fue entrenado y recibió una certificación en la Metodología de los 8 pasos de John Kotter. Adicionalmente, se desarrollaron recursos audiovisuales, guías y tutoriales (Ver Fig. N° 2).



Fig. N° 2: Guía y formatos elaborados para agentes de cambio en gestión de activos

Asimismo, se diseñó una caja de herramientas para facilitar la aplicación de los conceptos en mención (Ver Fig. N° 3).



Fig. N° 3: Caja de herramientas y tutorial para agentes de cambio en gestión de activos

III. Aplicación de la Metodología Kotter en gestión de activos

3.1 Aplicando el Paso 1: Crea un sentido de urgencia

Como primer paso, se requiere desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio. Es necesario mostrar datos reales y fuentes confiables, así como las tendencias del mercado. Inclusive, puede requerir mostrar oportunidades, riesgos y amenazas que pudiesen comprometer la gestión empresarial. Conforme refiere Eichholz: “Si no existiera un problema, la adaptación no sería necesaria. Las personas y las organizaciones progresan cuando enfrentan los problemas de manera exitosa” [1].

En el caso de REP, se decide implementar la gestión de activos como una iniciativa promovida desde la corporación; es decir, el Grupo ISA y sus empresas. Asimismo, REP toma como referencia los resultados de los *benchmarks* con los operadores de transmisión de energía en el International Transmission Operations and Maintenance Study (ITOMS).

Considerando estos elementos, resultaba necesario incorporar un enfoque de trabajo que permitiese mayor efectividad en la gestión de activos y por lo tanto en la gestión empresarial.

3.2 Aplicando el Paso 2: Construye un equipo

Como segundo paso, se requiere formar una coalición para el cambio. Es decir, no sólo se debe gestionar el cambio sino liderarlo. Para ello, se requiere conseguir el apoyo de líderes y de colaboradores influyentes dentro de la organización. A partir de ello, es necesario formar un equipo de trabajo y construir un compromiso emocional, en donde el equipo represente a distintas áreas. Fue así que, para el caso de REP, se planteó en dos niveles:

i) Designación de líderes temáticos:
Durante el primer año del proyecto, se identificaron a colaboradores influyentes para ser representantes del proyecto en cada área de trabajo. Luego del primer año de esta designación, se vio la necesidad de fortalecer la coalición a fin de migrar con mayor facilidad de proyecto a proceso. Por ello, se involucraron también a los líderes funcionales, es decir, los mandos medios.

ii) Designación de líderes funcionales:
A partir del segundo año del proyecto, los directivos de cada área asumieron la responsabilidad directa por la implementación de la gestión de activos en sus áreas de trabajo y por lo tanto en la organización.

Cabe destacar que los patrocinadores oficiales del proyecto son la Gerencia General y Comité de Gerencial (Alta Dirección).

3.3 Aplicando el Paso 3: Establece una visión

En este punto es básico crear una visión clara, comprensible y sobre todo tangible de modo que los beneficios de la implementación de gestión de activos puedan ser fáciles de entender.

Para este fin, desde el año 2016 REP incorporó a “Gestión de Activos” como uno de los 4 énfasis de su estrategia empresarial al 2020.

El punto clave en este paso fue la integración de Gestión de Activos como un pilar de la estrategia empresarial.

3.4 Aplicando el Paso 4: Comunica la visión

En este paso se continúa enfatizando la visión, comunicando e integrando los conceptos de gestión de activos en distintos momentos. En el caso de REP, ello se hizo tangible en tres instancias:

i) Despegue empresarial:

Corresponde al *kick off* del año, se trata del evento empresarial más importante dado que involucra a todos los colaboradores y se presentan los retos e iniciativas más importantes del año en curso.

Además, se trata de una oportunidad clave para afianzar una relación de confianza y cercanía entre la alta dirección y los equipos de trabajo. Para este despliegue se emplean técnicas disruptivas y mecanismos de aprendizaje experiencial a fin de facilitar la interiorización que trae la estrategia y gestión de activos: se emplea una temática, se realiza una puesta en escena, un musical, entre otros (Ver Fig. N° 4).



Fig. N° 4: Despegue de estrategia empresarial y gestión de activos

ii) Inducción empresarial:

Gestión de activos se ha incorporado como un tema clave a tratar en la inducción a nuevos colaboradores. En estos espacios, se enfatizan

los beneficios, ejemplificando una gestión empresarial “con enfoque en gestión de activos” versus una “sin enfoque en gestión de activos”.

iii) Concepto “Todos somos gestión de activos”

A través de la campaña en mención se busca explicar cómo la gestión de activos contribuye a la sostenibilidad organizacional. Conforme se establece en la política de gestión de activos en REP: “*Gestionar los activos con una visión integrada de su ciclo de vida, considerando la optimización del costo, el riesgo y su desempeño para lograr su máximo valor y contribuir a obtener los objetivos de la organización de manera sostenible*” (Ver Fig. N° 5).



Fig. N° 5: Equipos en sesiones “Todos somos gestión de activos”

3.5 Aplicando el Paso 5: Elimina las barreras

En este paso es necesario considerar que es natural que puede haber personas en la organización reacias al cambio. Para ello, será importante reforzar el rol de los agentes de cambio, así como reconocer a los entusiastas de modo que influyan en los resistentes. Será importante premiar a los que ya han hecho el cambio, o bien colaboran para realizarlo. En el caso de REP, se manejó de la siguiente manera:

- i) Construcción de hoja de ruta de modo participativo:

La construcción de la hoja de ruta para la implantación de gestión de activos ha contado con la participación de la alta dirección y mandos medios, siendo el objetivo asegurar la incorporación de este enfoque en las áreas de trabajo y en el día a día.

- ii) Líderes de herramientas:

Se incorporaron como aliados a líderes de herramientas en los procesos SALVO. Estos líderes tienen el rol de brindar capacitación a los demás colaboradores en estos conceptos a fin de mejorar la toma de decisiones y a su vez manejar resistencias (Ver Fig N° 6).



Fig. N° 6: Difusión de herramientas procesos SALVO

3.6 Aplicando el Paso 6: Presenta los éxitos en el corto plazo

Este paso corresponde a la difusión de victorias tempranas del proyecto. En el caso de REP, ello se sustenta en:

- i) Expo Resultados

De modo trimestral, el grupo directivo socializa con los equipos de trabajo los avances y resultados de la gestión empresarial y del proyecto gestión de activos.

- ii) Referenciamiento

Debido a los avances de REP en la implementación de gestión de activos, otras filiales del grupo ISA así como representantes del grupo de accionistas han realizado visitas de *benchmark* con el equipo de proyecto, a fin de replicar las mejores prácticas en sus empresas.

3.7 Aplicando el Paso 7: Mantén el cambio en forma permanente

En este punto es importante detenerse y analizar qué es lo que funcionó y lo que no funcionó y hacer ajustes para continuar la implementación. En el caso de REP, ello se ha manejado de la siguiente manera:

- i) Mejora continua del proyecto

Se han generado espacios de consulta y participación con el grupo directivo y con los equipos de trabajo. Se ha empleado la técnica de las 4 Ls para analizar y mejorar la propia gestión del proyecto en función a 4 premisas (Ver Fig. N° 7):

- Liked: Aspectos positivos a destacar del proyecto.
- Learned: Aprendizajes del proyecto.
- Lacked: Aspectos de mejora en el proyecto.
- Longed for: Anhelos en el corto/mediano plazo para el proyecto.



Fig. N° 7: Comité de gerencia aplicando técnica 4Ls

Asimismo, se han desarrollado grupos de indagación apreciativa con el público impactado directamente por el proyecto gestión de activos. También se ha empleado la técnica de Análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) a fin de realizar una evaluación del curso del proyecto.

ii) Hoja de ruta como un plan vivo:

Si bien la hoja de ruta para gestión de activos brinda los lineamientos generales para la implementación del proyecto, se debe entender que se trata de un “plan vivo” sobre el que se deberán realizar ajustes durante su curso. Es decir, más allá de la eficiencia en el cumplimiento del plan, es necesario priorizar la efectividad de las intervenciones (Ver Fig. N° 8).



Fig. N° 8: Análisis de la hoja de ruta

iii) Plan estratégico de gestión de activos:

El plan estratégico de gestión de activos (PEGA) se ha elaborado de tal modo que ahora articula los objetivos estratégicos con los objetivos de gestión. Es decir, el PEGA señala cómo gestión de activos aporta de manera tangible a la gestión empresarial.

3.8 Aplicando el Paso 8: Logra que el cambio perdure

En este paso, corresponde realizar esfuerzos para que el cambio perdure y se instaure en la cultura empresarial. Será también clave que los líderes sigan apoyando el cambio con sus conductas. En el caso de REP, ello se ve reflejado en:

i) Gestión de activos en el día a día:

Se han generado sesiones de trabajo en donde los mandos medios (jefes de área) han dirigido talleres con sus equipos para facilitar el entendimiento sobre cómo el trabajo diario impacta en la gestión de activos y cómo cada colaborador impacta desde su proceso a este enfoque (Ver Figura N° 9).



Fig. N° 9: “Gestión de activos en el día a día” con equipo de Logística

- ii) Lecciones aprendidas: Incorporación de lecciones no como un sistema o plataforma, sino como un hábito de análisis en cada intervención o práctica organizacional.
- iii) Integración entre áreas: El trabajo realizado genera que progresivamente, y de manera orgánica, se tiendan puentes entre

los equipos de trabajo quienes proactivamente generan prácticas para promover sinergias y trabajo colaborativo.

IV. Resultados

Las intervenciones en gestión del cambio han favorecido los avances en la medición del nivel de madurez. Cabe mencionar que dicha medición se realiza de forma anual y se encuentra a cargo de *The Woodhouse Partnership Limited (TWPL)*, firma experta en gestión de activos.

Tabla N° 1: Evolución de nivel de madurez en gestión de activos

PERIODO	2015	2016	2017
Nivel de madurez	1.58	2.13	2.73

V. Conclusiones

A partir del caso descrito, se puede concluir lo siguiente:

Primero; la implementación de las buenas prácticas según los requisitos de la norma ISO 55001 implica emprender un proceso de transformación organizacional. Para ello, es necesario diseñar una estrategia de gestión del cambio que acompañe este proceso. Por lo tanto, se deben identificar los pasos necesarios o metodología para llevar adelante el proceso de manera efectiva y con el menor riesgo posible.

Segundo; es necesario monitorear de manera permanente el curso de la estrategia propiamente. Es decir, no dar por sentado el cumplimiento de un estadio una vez cumplidas las actividades. De acuerdo a la experiencia en REP, será más importante enfocarse en la

efectividad de una intervención más que en el cumplimiento de las actividades.

Tercero; es necesario generar espacios de análisis, de consulta y participación para evaluar el curso del proyecto y preguntarse: De lo realizado hasta ahora, ¿qué ha funcionado? ¿qué se debe dejar de hacer? ¿qué se debe reforzar o incorporar?

Finalmente, es crucial contar con una poderosa coalición para conducir un proyecto transversal como es la gestión de activos. Para ello se requiere contar con el patrocinio de la alta dirección, involucrar a los mandos medios de manera directa con el proyecto e identificar también a los aliados para este proceso de transformación.

Referencias Bibliográficas

- [1] Eichholz, J. C. (2015). Capacidad adaptativa. Bogotá, Colombia: LID Editorial Colombia.
- [2] Hernández, J., Gallarzo, M. Espinoza, J. (2011). Desarrollo organizacional: Un enfoque latinoamericano. Pearson
- [3] The Woodhouse Partnership (2016). Diagnóstico proceso de transición cultural requerido por REP. Lima

María José Cieza Ramos

Licenciada en Psicología por la Universidad Peruana Cayetano Heredia. Especialización en Recursos Humanos y estudios de Maestría en Administración Empresarial en el Tecnológico de Monterrey. Experta en gestión del talento humano: vinculación y desarrollo del talento, liderazgo, clima laboral y cultura organizacional. Líder temática de cultura para gestión de activos y facilitadora del proceso de

transformación cultural en Red de Energía del Perú. Junto con el equipo de recursos humanos REP, obtuvo el premio ABE 2017 “Mejor Programa de Capacitación en Dirección de Personas”, el cual reconoce las mejores prácticas de talento humano en Perú.

NOTA

1. Nombre del autor: María José Cieza Ramos
2. Teléfono:
 - A) Residencia: +51 4126714
 - B) Oficina: +517126856
 - C) Celular: +51949595882
3. Dirección del autor:
 - A) Residencia: Jirón Huiracocha 2097, Dpto. 1802 Torre A, Jesús María, Lima.
 - B) Oficina: Av. Juan de Arona 720 Oficina 601, San Isidro, Lima.
 - C) Email: mcieza@rep.com.pe
 - D) Ciudad: Lima
 - E) País: Perú