

¿Cómo liderar un cambio estratégico sin poder?

- El equipo de odontólogos no confiaba en el criterio del Director. A pesar de ser muy respetado como profesional, sentían que como líder estaba totalmente desorientado



“¿Cómo es posible que este grupo de profesionales, eminencias en sus respectivas especialidades, aleguen que no se les transmite nada. Acaso no les he explicado reiteradas veces que es necesario hacer un cambio de rumbo si queremos seguir manteniendo nuestra posición actual?” se preguntaba Alvaro Peters, Director Ejecutivo de Dental Prime, uno de los más prestigiosos laboratorios odontológicos del país

desvinculado de la atención de pacientes desde que asumió su rol de máximo responsable de la institución. Agobiado y lleno de frustración sentía que no lograba motivar al equipo de odontólogos ni transmitir la urgencia del cambio estratégico que había iniciado como respuesta a las crecientes transformaciones de la industria.

Cambios Estructurales en la Industria

Cambios en la legislación junto con el creciente nivel de integración entre los prestadores de servicios de salud y las isapres aumentó la intensidad competitiva y llevó a la industria a una progresiva comoditización de las prestaciones, presionando los precios a la baja y generando un proceso de institucionalización de los pacientes. Además debían enfrentar la entrada de nuevos competidores. Esto generó la necesidad de fidelizar a los pacientes con el laboratorio, impactando principalmente en la cultura del más importante de los stakeholders en la prestación de servicios de salud, los propios dentistas. La decisión del paciente había cambiado de la confianza en el dentista al prestigio de las instituciones e influencias de las isapres. Esto significaba para el odontólogo, tradicionalmente un profesional independiente, convertirse en parte de una institución y adaptarse a sus prácticas, procesos y estructuras.

Dental Prime: La Organización

Tenía casi 30 años de trayectoria y cerca de 50 profesionales. Había logrado gran nivel de innovación diferenciándose significativamente en conocimientos de punta, centrandos sus esfuerzos de inversión en tecnología y en potenciar el capital humano. Sin embargo, aunque se hiciera toda la inversión

necesaria en tecnología, el Director tenía claro que lo más crítico para el éxito era que los dentistas estuvieran alineados con el proyecto institucional.

El modelo de negocios de Dental Prime consistía en un alto nivel de especialización, sin embargo aunque la calidad no era imitable, otras instituciones ofrecían servicios bastante similares a precios menores, por lo que el conjunto de las intervenciones de alta complejidad en las que Dental Prime no tenía competencia era cada vez más estrecho. Este contexto había obligado a la institución a establecer procedimientos de control para eficientar los recursos de la institución con el objetivo de lograr los mejores resultados para los pacientes de manera eficiente.

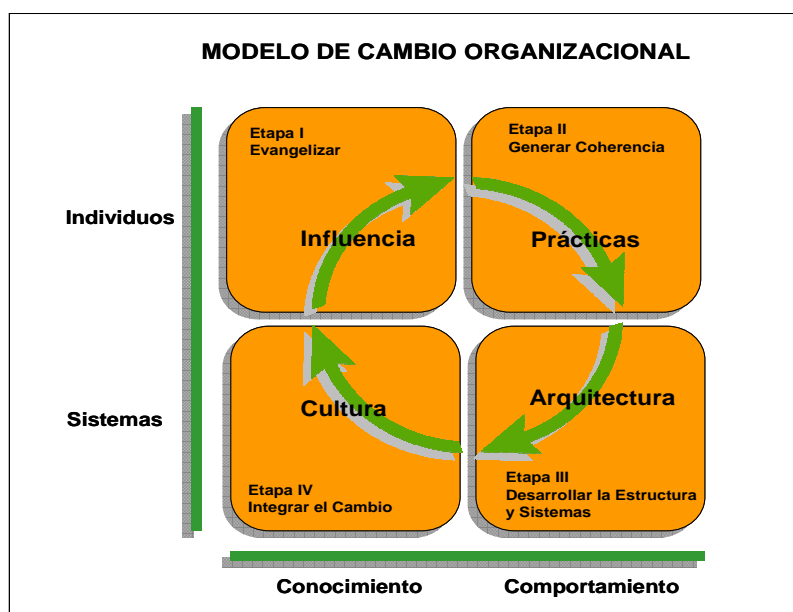
Los odontólogos, sin embargo no estaban dispuestos a ser considerados empleados de la institución; manteniendo el modelo de prestadores externos que ejercían en paralelo a sus actividades como docentes en universidades y sus propias consultas particulares.

La crisis

El Director al tratar de implementar los cambios, generó una fuerte resistencia en el equipo de odontólogos. El Jefe del Departamento de Odontología Pediátrica comentaba: *“Antes la institución la hacíamos todos, ahora el Director quiere obligarnos a atender a nuestros pacientes como él quiere; y no sabe lo que está haciendo”*.

El Director se sentía absolutamente sobrepasado: *“Cómo voy a generar un cambio con un grupo de odontólogos estrellas que no dependen de mí y que saben que son el principal recurso de la institución”*, se preguntaba sintiendo que no tenía el poder, ni las atribuciones necesarias para imponer nuevas prácticas organizacionales.

Ante esta incertidumbre, el Director contrató los servicios de una empresa consultora, la cual luego de un diagnóstico, elaboró un proyecto de intervención en la organización que contemplaba partir por realizar un Coaching profundo al Director. Si bien en un principio Alvaro Peters sentía que esto no solucionaba el problema, pronto comprendió el importante rol que le tocaba como orquestador de un cambio que perdurara en el tiempo y que permitiera la sustentabilidad de la institución. En una primera inmersión en la organización la empresa consultora detectó algo que nadie esperaba. Las confianzas se habían roto. El nivel de alineamiento estaba muy por debajo de lo que el Director les había transmitido. El equipo de odontólogos no confiaba en el criterio del Director a pesar de ser muy respetado como profesional y tener una impecable trayectoria en su especialidad; sentían que como líder estaba totalmente desorientado. El gerente del proyecto de consultoría le explicó al Director: *“Es necesario que amplíes tu ámbito de influencia que ahora se restringe a un grupo de personas de confianza, para que se valide tu proyecto; debes orquestar más que dirigir”*. La consultora propuso un proyecto de alineamiento y mejora continua que consistía en cuatro etapas



Gestión del cambio

La primera etapa consistía en trabajar con los individuos en mejorar sus actitudes vía modificar su conocimiento y percepciones; es decir, evangelizar a la organización. Es decir, “vender” internamente las ideas. Para esto fue necesario identificar a las personas validadas informalmente con el fin de comprometerlas en el proceso y que lideraran una serie de instancias de discusión en que

lograron un insight respecto a los procesos de cambio que vivía la industria y el rol que debían jugar en el desarrollo del conocimiento odontológico del país. Dada la naturaleza de la organización, los evangelizadores debían ser las eminencias en cada especialidad. El objetivo era liderar instancias que permitieran generar propuestas de iniciativas por parte de los odontólogos; ponerse en el lugar de la institución para planificar las iniciativas más convenientes y las prácticas más avanzadas. Surgieron una serie de ideas de gran valor que nacían de la intuición estratégica de los profesionales y de la gran experiencia en su disciplina. Los odontólogos comenzaban a ponerse la camiseta. Era necesario pasar a la segunda etapa del proyecto, alinear el conjunto de iniciativas en un todo coherente.

La segunda fase del proceso de cambio consistía en continuar trabajando sobre los individuos, pero modificando su comportamiento; buscando analizar las propuestas y evaluarlas en torno al proyecto del cambio estratégico identificado por el Director; para que esta etapa fuera exitosa se requería integrar a las personas que pudieran generar las prácticas necesarias, así como la toma de decisiones respecto de qué iniciativas desarrollar y cómo asignar los recursos de la organización. En esta etapa fue crítica la participación de los Jefes de Especialidad, personas comprometidas y que contaban con la confianza del Director. Fueron ellos quienes definieron sus propias prácticas. El Director recogiendo el feedback operativo y en conjunto con el equipo de Jefes de Especialidad debió hacer algunos ajustes a las iniciativas con el fin de integrar los distintos departamentos dando una señal de coherencia a la institución. El diseño en conjunto con el equipo consultor terminó en un plan de prácticas estándares, para garantizar una comunicación coherente del proyecto institucional.

La tercera etapa consistía en trabajar sobre el comportamiento organizacional, es decir en generar la estructura y los sistemas organizacionales que permitieran que el cambio estratégico se implementara independientemente de las personas que estuvieran liderándolo. Se generaron rediseños a nivel de la estructura de proyectos, de los sistemas de planificación, evaluación y control. El cambio que mayor impacto generó fue el rediseño en el modelo de incentivos orientándolo a la generación de ideas e implementaciones exitosas.

Ahora era necesario asegurar que el proceso de cambio estratégico traspasara su objetivo inmediato y se transformara en parte de la cultura de la organización; para convertirla en una empresa que liderara los cambios y se anticipara a las transformaciones en el mercado. **En la cuarta etapa se crearon dos instancias de mejoramiento continuo de la organización.** Un comité técnico que buscaba una actualización continúa de sus prácticas odontológicas y la difusión de las nuevas tendencias a todo el equipo de profesionales. Y un comité de desarrollo de proyectos que entregó espacio y recursos a los dentistas para generar iniciativas tendientes a desarrollar un conocimiento de vanguardia en el país, generando un proceso continuo de aprendizaje y un cambio cultural sustentable en el tiempo.

El año 2006 la institución logró un equipo odontológico cohesionado de alto nivel y altamente comprometidos con la institución y con el desarrollo de la profesión y la salud dental en el país.