



Recursos Humanos

De la inhibición del cambio y de cómo gestionar el cambio en las organizaciones

“Lo único constante es el cambio”. Heráclito 500 a. de J.C.

Hoy en día, el mundo de la empresa está sujeto a un entorno en continuo cambio en que las oportunidades y amenazas se suceden a un **ritmo cada vez mayor**. La **transformación continua del entorno** laboral para adaptarse al cambio es cada vez más importante para asegurar la sostenibilidad de la empresa en un contexto cada vez más competitivo.

Las empresas se desintegran o se fusionan, se dan fenómenos de “downsizing” o de “outsourcing” los puestos de trabajo aparecen o desaparecen, la inestabilidad es algo normal y los ciclos de creación y destrucción de productos y servicios se suceden cada más rápido.

Según Schumpeter, la destrucción creativa, el pensamiento empresarial, requiere gente que se sienta cómoda sin calcular las consecuencias del cambio, o gente que no sepa que ocurrirá a continuación. La mayoría, sin embargo, no se siente tranquila con los cambios que se producen de esta manera des-preocupada y negligente [1]

**“Lo que funciona en una empresa puede no ser lo adecuado para otra.
No sirve “café para todos”**

El fracaso de la gestión del cambio

En este entorno competitivo y de ciclos cada vez más cortos deducimos que es clave la gestión del cambio en las empresas, como ajustar los distintos componentes de la estrategia (estrategia, estructura organizativa, liderazgo, recursos humanos, políticas de recursos humanos, etc) ante la demanda cambiante del entorno. Nos preguntamos, por tanto cómo pasan los directivos la asignatura de la gestión del cambio:

La mayor parte de las iniciativas del cambio fracasan. En dos estudios publicados en 1990, uno por Arthur D.Litte y otro por McKinsey & Company se encontró que cerca de las dos terceras partes de los centenares de programas de Gestión de Calidad Total (TQM) estudiados, se fueron parando poco a poco porque no se produjeron los resultados esperados. No ha sido mejor la suerte de la reingeniería, varios artículos sobre la materia, incluso algunos escritos por los creadores del sistema, calculan el índice de fracasos alrededor del 70%. John Kotter de Harvard, en su estudio de cien esfuerzos de transformación empresarial impulsados por la alta dirección, encontró que más de la mitad no sobrevivieron en las fases iniciales.[2].

La incapacidad para sostener el cambio se repite una y otra vez a pesar de los cuantiosos recursos dedicados a este esfuerzo (muchos son financiados por la alta dirección): las personas con talento comprometidas en ello y lo mucho que está en juego [2].

Un estudio de la empresa Destination Innovation concluye que las principales barreras a la implementación de nuevas ideas son la falta de tiempo y dinero, la comunicación defectuosa y una variedad de temas culturales que incluyen la aversión al riesgo y el miedo al fracaso. Todos estas barreras están relacionadas con el liderazgo.

Otra investigación de Manjit S. Yadav [3] intenta evaluar el impacto de la dirección ante la innovación. La investigación se dirige a que el liderazgo es uno de los principales problemas en la gestión de la innovación.

El mismo autor comenta en una entrevista [4] que “mientras que algunas empresas abrazan los cambios otras son ambivalentes sobre el cambio o se oponen al mismo. Hay distintas razones para este fenómeno pero en el mundo de los negocios, el comportamiento de cada compañía y su éxito nos lleva a los líderes y en cómo perciben el cambio”.

La gestión del cambio

El director general debe favorecer que una empresa pase de una **situación actual** a una **situación futura** de acuerdo con la estrategia elegida. Se deben definir la estrategia, misión y visión. Ese “¿hacia dónde queremos ir?” debe de ser completado con otras preguntas “¿cómo lo voy hacer?” “¿cómo gestionaré el cambio?”, “¿cuáles serán mis palancas de cambio?” “¿cómo definiré mi estructura organizativa, mis políticas de RRHH, mi cultura organizativa, mis valores, etc para alinear todos los componentes de la estrategia?”.

Este **ejercicio de alineación** es bastante complejo y depende además de muchos factores el tipo de empresa, cultura, entorno, empleados, etc, y en definitiva de un control en la gestión cuya función es la de dar coherencia, consistencia y alinear todos los intereses/motivaciones de las partes implicadas en una empresa (internas/externas) en una misma dirección.

Sin embargo, aunque existen diversos **modelos para la gestión del cambio**, hemos podido comprobar, a raíz de los datos mencionados, que no son infalibles.

“... el cambio y la capacidad de aprendizaje para desaprender, aprender a aprender y adaptarse deben estar soportados por los distintos estratos organizativos.”

Muchas empresas se dedican a copiar lo que en otras ha funcionado pero no hay que olvidar que existen moderadores o variables organizativas como los mencionados a continuación que pueden jugar a favor o en contra del cambio, lo que funciona en una empresa puede no ser lo adecuado para otra empresa, no sirve “café para todos”:

- Tamaño: pequeña, mediana o grande
- Cultura: emprendedora, familiar, paternal, control, burocrática.
- Tipo de liderazgo: centralizado, descentralizado
- Organización: plana, jerárquica, ...
- Tipos de clima.
- ...

Muchas veces se oyen afirmaciones del tipo “para que un cambio fructifique debe tener el apoyo incondicional de la alta dirección”. Sin embargo cabría preguntarse si este tipo de afirmaciones son siempre ciertas en todos los tipos de organizaciones.

A menudo las organizaciones se quedan atrapadas en “trampas de pensamiento”: la idealización del líder, la espera de “una figura mesianica” que les ayude a cambiar, como comentaba Wilfred Bion [6], que les resuelva todos los problemas a los que se enfrentan. Podría parecer que en empresas jerarquizadas y burocráticas donde se da un tipo de control más férreo este tipo de afirmaciones puede tener cabida, pero,... ¿qué hay de los nuevos tipos de organizaciones más descentralizados, en red, ..., donde el liderazgo está distribuido a lo largo de la organización? Cabría pensar que ya no sólo basta con que la alta dirección sea la que conduzca el cambio, sino que **el cambio** y la **capacidad de aprendizaje** para desaprender, aprender a aprender y adaptarse deben estar soportados por los distintos estratos organizativos.

Modelos y teorías de la gestión del cambio

Dos son las posturas que se adoptan en relación con el proceso de cambio. Una habla de **proceso lineal con etapas** más o menos delimitadas (Lewin, 1947, Anderson y King, 1991, ...). La otra prefiere centrarse en la **observación de fenómenos** que se presentan en todo **proceso de cambio** (Witte, 1972; Schroeder y cols, 1989; Van de Ven, Angle y Poole, 1989...). [5]

- Entre la primera postura encontramos por ejemplo que Lewin, con su teoría del cambio planificado, en la que distingue tres fases [5]:
- La primera fase la **descongelación** tiene como objetivo general motivación para el cambio. En esta etapa se toma conciencia de que algo no funciona y es necesario cambiar; en ella se vive con cierta incomodidad cuando no con auténtica ansiedad. La etapa se supera si se adquiere la seguridad de que el cambio es no sólo posible sino beneficioso.
- En la segunda etapa, del **cambio** se desarrollan valores, actitudes y comportamientos nuevos. Es una etapa de formación y aprendizaje, clave en el proceso de cambio. En ella se adquieren los hábitos que confirma la realización del cambio.
- La tercera fase, la **recongelación** confirma la estabilización y el cambio. La persona pone a prueba lo aprendido y comprueba que funciona.

Otros autores añaden una fase anterior a las mencionadas, la de la formulación de **una visión**: hacia dónde queremos ir.

Kotter propone los siguientes ocho pasos para liderar el cambio [7] que van en la línea de la postura de cambio como un proceso lineal de distintas etapas:

- Establecer un sentido de urgencia
- Contar con un líder del cambio o un equipo que lidere
- Desarrollar una visión y una estrategia
- Comunicar la visión del cambio
- Fomentar el acceso a la información y el empowerment
- Generar logros a corto plazo
- Consolidar los resultados
- Fijar nuevos enfoques en la cultura

Schein parte de la teoría de Lewin para explicar los siguientes **fenómenos** que se dan en el cambio [5]:

- El aprendizaje de algo nuevo y el desaprendizaje de algo que está funcionando de manera inadecuada.
- No hay cambio sin motivación para cambiar. La motivación es un elemento clave del proceso. De hecho, nada se hace si no se está motivado para ello
- El cambio no se produce si no cambian las personas responsables de llevarlo a cabo.

Otras teorías-también en la línea de la observación de fenómenos del proceso de cambio- provienen de teorías y estudios del psicoanálisis, y se centran en que el cambio se dará cuando la gente esté preparada a renunciar a lo que mantenían con cariño con el propósito de adquirir algo nuevo. Estas teorías son las **Teorías del fenómeno transitorio**, y de **objetos transitorios** de Harold Bridger y de Donald Winnicott respectivamente [6].

Como última referencia, tenemos que Gareth Morgan [8] y Asaf Zohar demostraron a través de la observación de la reingeniería de procesos de varias empresas que los grandes cambios no son productos de grandes programas, son el **resultado de pequeñas iniciativas** que tienen éxito creando nuevos contextos que rompen el anterior status quo y permiten los flujos de innovación. El cambio se produce gradualmente e incrementalmente a través de la acumulación de pequeños efectos.

Salvador García y Simon Dolan con su modelo de **Dirección por Valores** promulgan que los valores compartidos sean una herramienta estratégica de dirección para el legitimar el cambio cultural en una empresa. Posteriormente se guían según unas etapas muy similares a las de Lewin.

Veamos ahora otras teorías de la segunda postura, las cuales se centran en la **observación de fenómenos** que se presentan en todo **proceso de cambio**.

- Según la teoría del **fenómeno transitorio**, para facilitar cualquier tipo de cambio será necesario crear fenómenos transitorios, **“un agente de cambio”** para ayudar al grupo a abandonar a lo que tiene cariño antes de seguir adelante. Este agente de cambio debe ayudar a crear una nueva **“área de ilusión”**
- Según la teoría de los **objetos transitorios**, estos son clave para el desarrollo humano y contribuyen a crear la identidad del individuo y le ayudan a relacionarse con el exterior. El **miedo a perder estos objetos** generan una reacción desmesurada por parte de los individuos. Por ejemplo, en una empresa familiar que sigue adherida a la visión del fundador aún operando en nuevas condiciones, defendiendo algo que ya ha dejado de tener valor real para sus miembros.
- Estas dos teorías podrían resumirse en una frase del **El principito**: *“Si quieres construir un barco, no empieces a buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres, el anhelo de mar libre y ancho...”*



“Si quieres construir un barco, no empieces a buscar madera, cortar tablas o distribuir el trabajo, sino que primero has de evocar en los hombres, el anhelo de mar libre y ancho...”

Ingredientes del líder para el cambio

Una vez que conocemos modelos y teorías utilizados en la gestión del cambio y habiendo comprobado en los distintos estudios que muchas veces el fracaso de la gestión del cambio viene derivado de problemas de liderazgo nos parece oportuno preguntarnos **cómo debe ser ese líder** para llevar a cabo o **impulsar esa gestión del cambio** de la mejor manera posible o también como debe ser ese liderazgo sin presuponer que el cambio es sólo responsabilidad de los altos ejecutivos.

Burt Nanus entre otras competencias de líder nos habla de la **visión de futuro** (capacidad para mantener su vista firme en el horizonte lejano, incluso cuando se camina hacia él) y el **dominio de los cambios** (capacidad para regular la velocidad, dirección y ritmo del cambio en la organización de forma que su crecimiento y evolución concuerde con el ritmo externo de los acontecimientos). [9]

Henry M. Boettinger comenta que dirigir consiste en **arrastrar a otros** y ello implica que quien dirige ha de ser capaz de comprender las necesidades y los deseos de los demás para compartir con ellos una visión que acepten como propia. Esta definición se inclina por la **faceta “artística”** del directivo líder. [9]

Daniel Goleman [10] habla de las competencias clave para afrontar los cambios **innovación y adaptabilidad**: Permanecer abierto a las ideas y los enfoques nuevos y lo suficientemente flexibles como para responder rápidamente a los cambios dado que la única constante es el cambio y deben existir los requisitos emocionales necesarios para sobrevivir al cambio.



Peter Senge [2] en una visión más sistémica, nos habla de **tres tipos de liderazgo importantes** para el cambio y para generar y sostener la tensión creativa que hace falta en las organizaciones cambiantes:

- **Líderes locales de línea:** Personas con responsabilidad por los resultados y con suficiente autoridad para llevar a cabo cambios en la forma en que se organiza y se ejecuta el trabajo en su nivel local.
- **Trabajadores de red interna,** “líderes de intercomunicación” o creadores de comunidad: pertenecientes a las redes informales de interconexión por las cuales las ideas y prácticas se defienden por toda la organización. En algunos aspectos la falta de autoridad jerárquica les hace paradójicamente eficientes. Su fuerte es la capacidad de moverse por toda la empresa, tomar parte y alimentar amplias redes de alianzas con otras personas que piensan lo mismo y ayudar a los líderes locales indirectamente o poniéndoles en contacto con otros que comparten su pasión o de quienes pueden aprender
- **Líderes ejecutivos:** El liderazgo ejecutivo es más exigente en especial por la combinación de las demandas de cambio profundo y las presiones externas extraordinarias. Tienen responsabilidad global por el rendimiento de la entidad pero menos capacidad de influir directamente en los procesos de trabajo. Para fomentar una cultura orientada al aprendizaje tienen que dejar de pensar que ellos están obliados a dar todas las soluciones.

Palancas de cambio y políticas de Recursos Humanos para motivar hacia el cambio

Nos planteamos ahora de qué herramientas puede disponer el líder/líderes, en qué palancas se puede apoyar para favorecer y motivar a los empleados hacia el cambio. A continuación presentamos algunas:

Una de ellas, que pocos directivos suelen aprovechar es la **transparencia** y **comunicación**. La “esperabilidad” ante un evento hace que las personas se enfrenten mejor al mismo.

Otra de ellas es la de la **involucración** y **hacer partícipe en los cambios**. Pedir opiniones e ideas (cuando sea posible) para la generación de soluciones en consenso. Así nos aseguramos la aceptación y el compromiso de los trabajadores con esa solución.

Sin duda una palanca clave es **la formación**: cada empleado en función de su perfil individual, funcional y psicológico, y de la evaluación que hace de sus recursos y capacidades frente a la nueva situación de cambio puede afrontarla como una amenaza o como una oportunidad. Se dan también muchas variedades en los comportamientos observados, personas a que les es muy fácil soltar y romper para empezar algo nuevo y a otras que no tanto. Las empresas necesitan hoy en día que sus empleados dispongan de esos recursos y capacidades, por lo que se deduce que **la formación en todos los niveles de la organización** es fundamental como palanca de cambio.

A nivel de líderes y empleados: siguiendo la teoría de los objetos transitorios, el **conocimiento de uno mismo** es fundamental para saber qué “objetos” son los importantes para nosotros y nos cuesta renunciar más a ellos, y qué objetos transitorios y nuevas áreas de ilusión nos ayudarán a enfrentar los cambios.

En el ámbito psicosocial, también se da el siguiente factor que se debe tener en cuenta: **pérdida vs ganancia**, las personas no damos igual valor a las pérdidas que a las ganancias. No sirve que nos quedemos igual después del cambio, ni siquiera un poco mejor, necesitamos que esa proporción de lo que ganamos sea un factor multiplicativo mayor respecto a la pérdida para poder así vencer las reticencias al cambio.

Comenta el biólogo chileno Humberto Maturana que *“Todo movimiento está siendo inhibido a medida que ocurre”*. Esta es la manera en que la naturaleza se comporta. A la vez que se producen las distintas acciones para el cambio habrá que atender y vencer las distintas resistencias de las personas hacia el cambio: Para **vencer la resistencia al cambio** el líder debe afrontar estrategias de pequeñas ganancias, hacer ver la necesidad de cambio, celebrar los éxitos del cambio y reconocer las pérdidas (por ejemplo de los que caen el camino: reestructuraciones organizativas, eliminación de puestos de trabajo).

Por último tener en cuenta desde la dirección y las políticas de Recursos Humanos el **incentivar** al empleado hacia el cambio. Estos incentivos irán ligados a una serie de objetivos medibles que jugarán a favor del cambio.



“La transparencia, comunicación, involucración, participación, formación y los incentivos son algunas de las palancas de cambio en la organizaciones”

Conclusiones

Ante la dificultad patente de la implementación de los cambios a modo de resumen, recordamos los mensajes clave de este artículo:

- El directivo debe saber articular, encajar y desarrollar los distintos componentes de la estrategia de acuerdo con los cambios a los que se ha visto sometida la empresa y su entorno interno/externo particular. Cada empresa tendrá un ritmo y una necesidad distintas a las hora de evolucionar y emprender este camino de gestión del cambio por lo que no todos los modelos serán aplicables.
- Es importante conocer las **etapas de la gestión del cambio** y los riesgos e implicaciones de cada una de ellas: “visión, descongelar, cambio y congelar”, así como los distintos **fenómenos** que se producen en el **procesos de cambio**.
- “*Todo movimiento está siendo inhibido a medida que ocurre*”. A la vez que se producen las distintas acciones para el cambio habrá que **atender y vencer las distintas resistencias** de las personas hacia el cambio
- La dirección encontrará ayuda en los líderes de la gestión del cambio, que deben tener unas competencias clave a la hora de favorecer y gestionar el cambio.
- La dirección ha de apoyarse en distintas **palancas de cambio** y políticas que favorezcan **la motivación hacia el cambio**: transparencia, comunicación, hacer partícipe, incentivar, pero sobre todo la formación y la capacitación de los empleados para “desaprender”, “aprender a aprender” y para gestionar el cambio que son un pasaporte para el viaje hacia el cambio.

Por último como apunte personal comentar que en el camino del cambio no hay que olvidar que lo humano es muy difícil de “operacionalizar” y que ante todo no podemos permitir que las organizaciones se olviden de tratar a las personas como lo que son, humanas.

Referencias bibliográficas:

1. *La corrosión del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Richard Sennett. 2000. Ed Anagrama. Colección Argumentos
2. *La Danza del Cambio. Cómo crear organizaciones abiertas al aprendizaje*. Peter Senge, Art Kleiner, Charlotte Roberts, Richard Boss, George Roth, Bryan Smith. 2000. Ed. Gestión 2000.com
3. *Managing the Future: CEO Attention and Innovation Outcomes*. Manjit S. Yadav, Jaideep C. Prabhu, Rajesh K. Chandy
4. *News. How CEOs approach innovation can make or break a company* - 2007-03-09
<http://www.exduco.net/news.php?id=1089>
5. Gil.F y Alcover, C M^a. "Introducción a la Psicología de las Organizaciones. Madrid. Alianza Editorial. 2003
6. *Imágenes de las organizaciones*. Gareth Morgan
7. *Leading Change*, J.P. Kotter Harvard Business School Press, Boston
8. Gareth Morgan. *Create Quantum Change: Incrementally!* <http://www.imaginiz.com/provocative/change/abstract.html>
9. *Dirección de equipos de Trabajo*. XP06/90826/00000. UOC. 2006. Manuel Jordi López Mercader, Marina Romeo, Jordi Adell Herrera, Carmen Isanta, Dídac Amat.
10. *La práctica de la Inteligencia emocional*. Daniel Goleman. Ed. Kairós.

Gloria Álvarez Hernández
Consultora Senior Colaboradora

BoD Estrategia

www.bodestrategia.com