

El cambio organizacional: la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio



artículo

Amparo Quirant Espinosa
Abogada

Alfonso Ortega Giménez

Profesor Colaborador de Derecho Internacional Privado de la Universidad Miguel Hernández de Elche

Actualmente, son muchos los cambios en el contexto económico y social. Asistimos como testigos a la variación permanente de productos y servicios que, en muchas ocasiones –por no decir en la mayoría–, transforman los hábitos sociales. La innovación tecnológica, los cambios organizativos y productivos, la internacionalización de los mercados o la entrada de nuevos competidores hacen que, hoy día, las empresas estén en continuo cambio para permanecer en el mercado. De lo contrario, el propio entorno acabará con ellas. Por ello, la importancia del factor humano para lograr el éxito del proceso de cambio resulta cada vía más indiscutible.

Sólo una cosa parece cierta: “Lo único que permanece constante es el cambio”. Ahora bien, ¿qué es el cambio? La Real Academia Española de la Lengua lo define así: “Acción o efecto de cambiar”. Esta definición no nos tiene que hacer olvidar que debemos entender todo cambio no como un evento puntual y localizado en el tiempo, sino, por el contrario, como un proceso continuo, lento, interactivo y multifactorial. Las empresas (tanto públicas como privadas) deben enfrentarse hoy día a un entorno político, económico, social y cultural en constante cambio donde especialmente el poder del factor humano conducirá la transición al cambio y la implementación de éste dentro de la organización.

Es preciso tener claros los siguientes puntos (simples pero relevantes) en todo proceso de cambio:

1. El personal necesita tiempo para ajustarse, comprender y comprometerse con el cambio.
2. Son necesarios muchos pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentarse a él, de tal forma que se perciba no como una

amenaza, sino como un aliado. Para ello reviste gran importancia la comunicación en ambos sentidos (*feedback*).

3. Es necesario consultar e informar de los pequeños logros que se van consiguiendo y de los problemas que van surgiendo en el proceso de cambio, e involucrar al personal para que aporte soluciones.
4. Cuanto más claros seamos con los empleados, mejor.
5. Algunas veces, el proceso de cambio lleva consigo la negociación, sobre todo con aquellas personas que se oponen a él. Es necesario que de esa negociación salgan beneficiadas ambas partes.

El cambio en las organizaciones

Cuestiones previas

Las organizaciones empresariales se ven envueltas hoy día en un entorno que cambia de forma tan vertiginosa que deben adaptarse a él, so pena del riesgo de

sucumbir y, por consiguiente, desaparecer del mercado. Cuando hablamos de entorno, nos referimos no sólo al político, económico, social, cultural, tecnológico, científico o administrativo, sino también (y sobre todo) a las expectativas de las personas que trabajan en una organización. Así, podemos decir que son muchos los factores que afectan de un modo u otro a una organización, provocando en ellas una necesidad de cambio. Estas fuerzas impulsoras del cambio pueden provenir tanto del interior de la organización como de fuera.

Las fuerzas externas del cambio tienen un gran efecto sobre el cambio organizacional, puesto que la dirección ejerce poco control sobre ellas y, además, suelen ser muy numerosas. Sin embargo, una organización debe depender e interactuar con su ambiente externo si quiere sobrevivir, puesto que sus recursos financieros, físicos y humanos se obtienen del exterior, así como los clientes, los productos y servicios con los que cuenta.

Por tanto, si bien el cambio organizacional viene provocado en la mayoría de las ocasiones por los cambios producidos en las variables externas, no debemos olvidar que también puede ser impulsado por fuerzas internas a la propia organización, tales como una variación de los objetivos de la empresa, de las políticas administrativas, de las actitudes de los empleados, etc.

Las fuerzas internas y externas no actúan de forma aislada, sino que se encuentran interrelacionadas entre sí. Por ello, cualquier proceso de esta naturaleza resulta complicado, caótico y extremadamente desordenado.

Es necesario enfrentarse efectivamente al reto del cambio aunque sea sólo por una razón: la supervivencia

Cuando estas fuerzas hacen su aparición, la organización puede optar por ignorarlas o por analizarlas, reaccionar e implementar el cambio en ella y sobrevivir. El resultado de ignorar el cambio y preservar las costumbres tradiciones en la forma de hacer las cosas y de pensar conduce al estancamiento, la decadencia y el fracaso. Por ello, es necesario enfrentarse efectiva-

mente al reto del cambio, aunque sea sólo por una razón: la supervivencia.

Si la decisión es hacer frente al cambio, éste puede ser tratado de dos formas:

- 1. Como un proceso reactivo.** En este caso, la dirección opta por mantener a la organización en un curso fijo, solucionando los problemas conforme se van presentando, por lo que apenas implica planificación de las actuaciones, dado que la propia dirección no considera al cambio “amenazador” para su existencia.
- 2. Como un proceso proactivo.** En este caso, existen acciones deliberadas para modificar el *statu quo*, puesto que lo que se intenta es anticiparse al cambio tanto en el exterior como en el interior de la organización y encontrar las formas de salir con éxito de las nuevas situaciones.

Ante un cambio que acontece a la organización, las reacciones –tanto en los directivos como en los empleados– resultan muy diversas. Las más comunes son las siguientes:

- Negar que el cambio está teniendo lugar.
- Ignorar el cambio, en la falsa esperanza de que los problemas desaparezcan por sí solos con el transcurso del tiempo.
- Plantear resistencias al cambio (miedo, incompreensión del cambio, etc.).
- Aceptar el cambio y adaptarse a él, concibiéndolo como una nueva forma de vida.
- Anticiparse al cambio y planificar, como hacen las empresas más progresistas.

Tipología del cambio

De forma muy sencilla y escueta exponemos los tres tipos básicos de cambio que se pueden dar en una organización empresarial para adaptarse a los cambios generados tanto en su entorno como en su interior:

- 1. Cambio evolutivo.** El *statu quo* varía de forma mínima. El cambio es lento y moderado.

2. Cambio revolucionario. El *statu quo* varía rápida, abrupta e intensamente. Este tipo de cambio transforma las expectativas de los involucrados generando un gran volumen de resistencia.

3. Cambio sistemático. El *statu quo* se transforma sin prisa, pero sin pausa, analizando cada paso dado y corrigiendo los errores que van apareciendo. En este tipo de cambio, se disponen los mecanismos que se consideren más adecuados, con el fin de preparar a las personas para poder recibir el cambio como un aliado y no como una amenaza.

El tipo de cambio más adecuado es el tercero, pero no se puede afirmar con rotundidad que siempre lo sea. En efecto, poner en práctica uno u otro dependerá de la organización en concreto (estructura, sector, entorno, personal, etc.).

Consideraciones generales para todos los tipos de cambio

Podemos formular las consideraciones siguientes sobre todos los tipos de cambio existentes:

1. Cualquier cambio que se da en una parte de la empresa afecta a ésta en su totalidad, se perciba o no por sus integrantes.
2. El cambio es un proceso tanto emocional como intelectual.
3. Los cambios en la empresa deben partir de los cambios en (y por) los individuos que la integran.
4. Los cambios requieren tiempo y, generalmente, suelen ser irreversibles –sobre todo, sus efectos– y resultar necesarios para la consecución de los objetivos planteados para el éxito de la empresa.
5. El cambio es algo situacional, es decir, no puede dirigirse, sino únicamente facilitarse, puesto que en él están involucradas personas cuyas reacciones ante los nuevos estímulos que se producen en el seno de su trabajo no son susceptibles de ser planificadas. Para su gestión óptima, el proceso de cambio necesita tutela constante por parte de los agentes del cambio.

6. El cambio supone una transición continua desde las viejas maneras de hacer, pensar, estructurar, etc. hacia los nuevos modelos exigidos por la visión organizacional. El cambio supone, por lo tanto, un proceso evolutivo.

7. El cambio es un reto tanto humano como técnico, es una transición tanto individual como organizativa.

8. Los líderes deben velar y cooperar para la adaptación de los miembros de la organización a las nuevas circunstancias.

9. Los cambios en una organización pueden parecer injustificados cuando no se comunican claramente los beneficios que compensan los costes de la transición.

10. Si los líderes hacen que todos los afectados por el cambio participen activamente en el proceso, se lograrán niveles de apertura y colaboración muy superiores a los que se obtendrían si aquéllos se limitaran a informarles de las variables del cambio.

11. Aunque sean los líderes quienes inicien el cambio, los resultados finales siempre dependen en gran medida de los implicados y de su actitud hacia dicho cambio.

Resistencia al cambio

La resistencia al cambio constituye una conducta natural del ser humano ante cada situación de cambio, ante cada propuesta diferente, ante todo aquello que dista en alguna medida de nuestro esquema de pensamiento y de acción vigente. Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio.

Con frecuencia, las personas levantan barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los líderes del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada. Una de las dificultades de la introducción del cambio es que algunas personas se benefician, mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a él al verse afectadas de modos distintos.

Los tipos más frecuentes de resistencia que, en mayor o menor medida –según la organización de la que se trate–, podemos encontrar en todo proceso de cambio son los siguientes:

1. **Resistencia lógica.** Surge del tiempo y del esfuerzo que se requiere para ajustarse al cambio, incluyendo las labores que deben aprenderse para desempeñar las nuevas funciones.
2. **Resistencia psicológica.** Se expresa en términos de los intereses y sentimientos individuales de los empleados con respecto al cambio. Podría hablarse aquí de variables como el temor a lo desconocido, la desconfianza en el liderazgo de la gerencia o el sentimiento de seguridad amenazada.
3. **Resistencia sociológica.** Se expresa en términos de los intereses y valores del grupo, poderosas fuerzas que deben atenderse con delicadeza.

Estas resistencias deben manejarse con efectividad si se desea que los empleados sean los protagonistas del proceso de cambio. Hay una serie de factores que influyen de manera directa en la resistencia al cambio:

1. **Factores económicos.** Los empleados se oponen al cambio cuando temen perder sus empleos o cuando un nuevo invento reduce el valor de sus destrezas perjudicando sus oportunidades individuales de desarrollo.
2. **Factores de incomodidad.** El empleado se siente amenazado, puesto que su vida tenderá a ser más difícil al asignarle deberes adicionales.
3. **Factores de incertidumbre.** Lo nuevo es siempre amenazador, extraño, fuente de miedo, aun cuando introduzca una mejora en comparación con lo anterior. El origen fundamental de la resistencia al cambio por este factor es la falta o insuficiencia de la comunicación que une a directivos y trabajadores.
4. **Factores de simbología.** Los símbolos siempre representan algo diferente. Un símbolo no

se puede eliminar sin amenazar la mente de las personas.

5. **Factores de relaciones personales.** Los empleados se oponen a los cambios que amenazan su posición o sus destrezas, las cuales han sido adquiridas a través de su experiencia y resultan socialmente valiosas.
6. **Factores de resentimiento.** Los empleados se sienten incómodos y resentidos porque creen que la nueva estructura traerá consigo un aumento de órdenes y controles.
7. **Factores de actitud de los sindicatos.** Estos grupos se resisten a los cambios, ya que, en ocasiones, la gerencia no consulta su opinión sobre la conveniencia del cambio.

En una empresa cualquiera no se puede conseguir apoyo absoluto cada vez que se implanta un cambio. Es de esperar que haya empleados que presten un apoyo moderado o débil, o que muestren, tal vez, su total oposición.

Es de esperar que haya empleados que presten un apoyo moderado o débil al cambio, o que muestren su total oposición

Estos factores pueden acarrear beneficios a la organización, hasta el punto de constituir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas de cambio y corrobore que son las adecuadas. La gerencia puede identificar también áreas específicas en las que el cambio podría causar mayores dificultades, introduciendo acciones correctivas antes de que surjan problemas más graves o suscitando una mejor comunicación con respecto al cambio para que, así, se genere mayor aceptación.

A pesar de que, convenientemente moderados, los niveles de resistencia sean beneficiosos para la reflexión de la organización, no se pueden implantar cambios en la empresa con el lastre que suponen las fuerzas en contra. Se perderían energías vitales para

avanzar en la transición. Por ello es importante involucrar a todas las personas, que todos avancemos en la misma dirección sin perder velocidad ni estabilidad por los roces.

Se plantean básicamente tres tácticas que pueden ser utilizadas para prevenir los efectos negativos de la resistencia al cambio:

- 1. Educación y comunicación.** Sensibilizar al cambio a través de la capacitación de los empleados y la comunicación abierta con ellos puede ayudarles a ver la lógica del cambio, así como su necesidad. Dentro de este apartado es imprescindible conseguir que los empleados vean el cambio como suyo, es decir, que se sientan involucrados en ese proceso de transformación, ganando así su confianza y, a la vez, su credibilidad.
- 2. Participación.** Es difícil que los empleados se resistan a un cambio en el que han participado desde sus orígenes. Por ello, resulta fundamental que se logre su compromiso, lo que se consigue a través de la participación.
- 3. Facilitación y apoyo.** Los agentes del cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. Un ejemplo de ello es ir comunicando a los empleados los pequeños avances que se vayan logrando, recalcando la importancia de la intervención de los empleados para su obtención, aunque en este punto se debe destacar que la información proporcionada ha de ser la justa: ni demasiada (los empleados pueden relajar su conducta orientada al cambio) ni escasa (ya que saber si se está consiguiendo lo esperado puede frustrar al personal, quien puede considerar el cambio como un objetivo imposible de conseguir). La ansiedad y el temor disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos.

Las técnicas más utilizadas por los directivos para vencer la resistencia al cambio son las siguientes:

- 1. Coerción.** La dirección decide implementar el cambio de forma unilateral: lo anuncia y explica cómo lo hará. Evita así cualquier tipo de participación.

2. Intervención. El agente del cambio trata de vender al personal afectado los motivos que lo justifican, para convencerle de que lo acepte. También forma grupos de trabajo con las personas afectadas para que aporten ideas o mejoren las suyas, aunque quien toma la decisión de modificar y la forma de hacerlo es el agente del cambio.

3. Participación. Aunque establece su necesidad, el agente del cambio delega la implementación en aquellas personas a las que afecta, por lo que crea un grupo de trabajo y marca unos objetivos. Aquí destaca la importancia de la formación y la comunicación para transmitir a las personas la lógica, necesidad y forma de llevar a cabo el cambio.

4. Persuasión. El agente del cambio asume un papel algo pasivo, aunque identifica la oportunidad del cambio. Delega llevar a cabo el cambio en algunas personas de la organización o en un consultor externo. Estos expertos persuadirán con sus ideas a los miembros de la organización afectados y escogerán las mejores ideas para la implementación.

5. Negociación. Una camino para que el agente del cambio pueda disminuir la resistencia es intercambiar o negociar algo que resulte valioso para compensarlo.

Agentes del cambio

La palabra *agente* significa “aquel que practica la acción, que actúa”. Es el autor, el causante, el promotor o el propulsor. El agente del cambio es capaz de desarrollar en la organización actitudes y procesos que permiten a la organización interactuar proactivamente con los diversos aspectos del medio interno y externo.

El gestor del cambio es la persona que trata de hacer más fácil a las personas la transición desde la situación actual a la situación deseada por la empresa. Debe involucrar a los empleados en los valores que la compañía desea inculcar para su nueva estrategia de negocio; para ello, tiene que vencer las resistencias mencionadas, tratando los sentimientos de los empleados y animando a éstos en la ejecución de sus tareas. Todo ello lo hará en línea con la estrategia organizativa.

Cabe afirmar, sin duda, que el agente del cambio ha de ser un verdadero líder. Sin embargo, ante esta afirmación cabe preguntarnos lo siguiente: ¿qué diferencia hay entre líder y gestor? Durante muchos años, *liderazgo* y *administración* o *gerencia* venían a ser términos equivalentes, pero ya no cabe discrepar en que los roles desempeñados por uno y otro son totalmente diferentes. Así, la gerencia responde a las necesidades a corto plazo, a los desafíos operativos cotidianos de la organización; por su parte, el liderazgo se concentra sobre los problemas a largo plazo: dónde debería estar la organización en el futuro. La gerencia obtiene un compromiso para el rendimiento a través de los acuerdos contractuales; el liderazgo, a través de la capacitación y la delegación. A medida que el mundo empresarial ha llegado a ser más consciente de estas distinciones fundamentales, se han destinado cada vez más recursos para el entrenamiento y la educación en las competencias para el liderazgo.

El agente del cambio puede pertenecer a la organización o ser una persona ajena a ella (por ejemplo, un consultor). Veamos el perfil de cada uno de ellos:

- Los agentes de cambio internos son personas que pertenecen a la organización, y a quienes, por su nivel y experiencia, se les considera con la capacidad necesaria y suficiente para llevar a cabo con éxito el proceso de cambio. Conocen la organización a fondo; su presencia diaria y constante les permite conocer las mejores fuentes de información dentro de la organización; pueden verificar constantemente cualquier variación del proceso; y su capacidad –desarrollada dentro de la empresa– les permite prestar los mismos servicios que el consultor externo.

Las desventajas de emplear un agente de cambio interno provienen del conocimiento que el personal tiene de él. Esto puede provocar que no todos lo consideren un experto; además, puede sentirse frenado por los niveles directivos, dada la autoridad que se ejerce sobre él; y, en todo caso, su experiencia puede limitarse a esa organización.

- Los agentes de cambio externos son personas ajenas a la organización que se dedican

profesionalmente al desarrollo de este tipo de procesos; por lo general, atesoran más experiencia que el consultor interno y suelen ser más aceptados por los altos niveles de la organización. Conocen y están actualizados en las nuevas tecnologías y en su uso y aplicación, lo que les permite ser más innovadores. Suelen ser más imparciales, debido a que sus intereses se concentran en el trabajo contratado; y, al estar desligados de la organización, se sienten con libertad para hacer más propuestas.

Entre las desventajas de utilizar esta figura cabe citar su desconocimiento de algunos detalles formales e informales de la organización, lo que les obliga a necesitar más tiempo para informarse. Otro inconveniente es la falta de confianza que puede generar en determinados grupos, al ser una persona externa y, por tanto, desvinculada a la organización.

Contar con agentes del cambio internos y externos permite complementar experiencias y asegurar el éxito del proceso

¿Agente de cambio interno, o agente de cambio externo? En nuestra opinión, lo correcto sería contar con ambas posibilidades, de modo que se complementaran sus conocimientos y experiencias y se asegurara el éxito del proceso de cambio. El agente de cambio interno aportará un profundo conocimiento del negocio, de la cultura, de las personas afectadas y de sus posibles reacciones ante el cambio, y de los procedimientos de la organización. En cambio, el agente de cambio externo aportará su amplia experiencia en transiciones, además de ideas innovadoras y nuevas perspectivas de los problemas.

Técnicas generales para facilitar un proceso de cambio
Existen unas técnicas generales para facilitar todo proceso de cambio. Son las siguientes:

1. Determinar desde el primer momento las responsabilidades de todas las personas de la organización y, especialmente, de los agentes del cambio.

2. Proporcionar información sobre liderazgo y elaborar una lista de sugerencias de cómo se debería liderar para que los cambios que se pretendan tengan éxito. Así se favorece la participación de todos, se capta la confianza de las personas que integran la organización y se logra que se sientan involucradas en el proyecto de cambio.
3. Establecer mecanismos de comunicación fuertes y bilaterales (*feedback*). Con ello se consigue frenar la “rumorología”, tan nefasta para una organización en proceso de cambio.
4. Formar en las competencias necesarias para el cambio.
5. Alinear las estructuras a las nuevas exigencias de la estrategia de cambio.
6. Aplicar el *empowerment*. En efecto, al convertir los puestos en más significativos e interesantes, se da al empleado la oportunidad de crecimiento y realización personal.
7. Entrenar la sensibilidad (grupos T). Se ha demostrado como herramienta eficaz contra la ansiedad y para la reducción del conflicto. La técnica se basa en que el sujeto analice sus reacciones y las de los demás para identificar los puntos de roce y establecer soluciones.
8. Diagnosticar las necesidades. Es una de las fases más importantes del proceso de cambio. Se parte del entendimiento integral de la organización y de los motivos que impulsan o motivan a ésta para el cambio, y da origen, en la etapa siguiente, a las acciones, con las cuales se impulsará una estrategia particular para el cambio organizacional. Si se comunican al individuo los resultados obtenidos, su responsabilidad para actuar de manera consecuente será mayor (*feedback* de datos). Para ello se utilizan distintas herramientas metodológicas que reflejan las conexiones de las variables relevantes de la organización (contextuales, estructurales y funcionales), que servirán para asociar las variables comportamentales impulsoras del cambio.

Estudio Shell

En 1983, un equipo de Shell se propuso estudiar la supervivencia de las empresas a largo plazo. Se buscaron compañías que existieran desde el último cuarto del siglo XIX —es decir, que tuvieran más de cien años—, que fueran importantes dentro de su sector y que todavía conservaran una fuerte identidad corporativa. En el estudio se encontraron treinta empresas, ubicadas en Norteamérica, Europa y Japón. Estas empresas tenían entre cien y setecientos años. De ellas, 27 se encontraban razonablemente bien documentadas. Algunas de ellas eran DuPont, Grace, Kodak, Mitsui, Sumimoto y Siemens.

La primera conclusión que podemos extraer es que el promedio de vida de las corporaciones es más corto que su potencial de vida. Un estudio de la lista *Fortune 500* confirma que el promedio de vida de las empresas es de menos de cincuenta años, mientras que su expectativa de vida se eleva hasta los cien años.

La segunda observación del estudio Shell —y la que más interesa para este artículo— es que esas empresas son muy buenas en cuanto a la dirección del cambio. Stora constituía el ejemplo más representativo del estudio, ya que sobrevivió a la Edad Media, a la Reforma, a las guerras de 1600, a la Revolución Industrial y a las dos guerras mundiales del siglo XX. Casi toda la vida ha dependido de mensajeros, jinetes y barcos para enviar mensajes; y en los últimos tiempos, de teléfonos, aviones y redes electrónicas.

El portafolios de negocio de Stora ha cambiado de manera continua: del cobre a la explotación forestal, de la fundición de acero al *hidropower*, y, eventualmente, se encuentra fabricando papel, pulpa o productos químicos. Su producción y su tecnología han cambiado a través del tiempo: del vapor a la combustión interna, a la electricidad o a los microchips. Y Stora continúa adaptándose al mundo del cambio continuo.

De todo ello cabe destacar lo importante que es aprender de aquellas organizaciones que han logrado adaptarse a lo largo del tiempo a entornos cambiantes y sobrevivir con éxito. La gestión del cambio y la adaptación de las empresas en todo momento a las necesidades del mercado constituyen la clave para reunir plantillas flexibles que compartan la proactividad de la estrategia de la organización, que se com-

prometan con la empresa y que sean capaces de adaptarse a las nuevas necesidades.

Fases del cambio

Describimos a continuación las tres fases de un proceso de cambio dentro de una organización: preparación, implementación y seguimiento.

Fase de preparación al cambio

En primer lugar, hay que decidir qué se necesita cambiar en la organización, tarea que corresponde a la dirección. Los directivos deben identificar aquellos elementos que estén impidiendo una mayor efectividad organizacional, ya que ésta es el resultado de las actividades que mejoran la estructura, la tecnología y los recursos humanos de la organización.

La elección de una técnica de cambio dependerá de la naturaleza del problema que está provocando que la organización sea menos efectiva de lo esperado. Por ello, la dirección deberá comenzar por diagnosticar el problema que está impidiendo a la organización avanzar en el sentido deseado. Podemos encontrar ese problema en la propia estructura de la organización, en la tecnología o en el personal que la integra. Veamos más detenidamente estos elementos.

La dirección deberá comenzar por diagnosticar el problema que está impidiendo a la organización avanzar en el sentido deseado

Con respecto al cambio en la estructura, éste implica renovar y optimizar las relaciones internas. Ello requiere la modificación de variables como las relaciones de autoridad-responsabilidad, los sistemas de comunicación, los flujos de trabajo, el tamaño y la composición de los equipos de trabajo.

Por su parte, el cambio en la tecnología puede requerir alterar o modificar factores como sus herramientas, equipos, maquinaria, dirección de investigación, sistema de producción, métodos y procedimientos, etc.

Finalmente, cambiar al personal puede exigir la regeneración de las políticas y procedimientos de reclutamiento y selección, las actividades de entrenamiento y desarrollo, los sistemas de recompensa, la dirección administrativa y los sistemas de comunicación, y las creencias, valores, funciones y actitudes de los empleados.

El cambio que se precisa puede ir dirigido a uno o a los tres elementos. Para diagnosticar dónde está el problema y solucionarlo –introduciendo los cambios necesarios en la forma adecuada y en función, siempre, de los objetivos que se pretendan conseguir– se precisan métodos tanto cuantitativos como cualitativos encaminados a extraer la información necesaria. En efecto, no olvidemos que el diagnóstico es un proceso analítico que persigue identificar y medir cualitativa y cuantitativamente las variables relevantes de efectividad y eficiencia. El diagnóstico nunca es un objetivo final, sino una forma de adquirir los conocimientos necesarios para diseñar las estrategias de progreso. El diagnóstico se divide en tres pasos:

- 1. Producción.** Incluye la forma en que se recogen los datos, la frecuencia con que se recogían y los métodos que se utilizaban para recogerlos. Para que sea efectiva esta recogida de información es necesario que se utilicen de forma complementaria métodos cualitativos y cuantitativos, de modo que la información pueda ser contrastada (cuestionario y entrevista).
- 2. Organización.** Se refiere a la forma de tratar los datos recogidos, el almacenamiento eficiente y el sistema de recuperación.
- 3. Análisis.** Incluye desde el primer resultado y exposición hasta la publicación de la valoración y los juicios.

No se debe olvidar que desde el primer momento es importante una buena comunicación. Hay que comunicar a los empleados la necesidad del cambio, su justificación y la importancia de su colaboración para conseguir los objetivos fijados y los datos que hay que aportar.

Sin embargo, cabe preguntarnos quién efectuará todo esto. En este punto se hace pertinente la crea-

ción de una coalición conductora, es decir, un equipo, formado por un agente de cambio interno y otro externo, que lleve a cabo su implementación en la organización. Es necesario destacar el apoyo de la dirección, ya que, si ésta se desentiende, el fracaso del cambio está más que asegurado.

Esta coalición conductora debe ser poderosa, puesto que deberá desarrollar la visión correcta; transmitirla a un gran número de personas, eliminando los obstáculos clave; generar triunfos a corto plazo, sabiendo cómo deben ser transmitidos; y administrar multitud de proyectos de cambio arraigando profundamente los nuevos enfoques en la cultura de la organización.

Fase de implementación del cambio

Dentro de esta segunda fase es necesario poner en práctica las siguientes acciones:

1. **Comunicar la visión.** Mediante la comunicación intentaremos hacer partícipes en el proyecto de cambio a todos los empleados. Es en este momento cuando desempeñan su principal función los líderes de la coalición conductora. Se decidirá si la visión que han elaborado responde a la cantidad de interrogantes que les serán planteados. Es importante comunicar el porqué del cambio: si la razón es obvia, la gente lo apoyará. Si la visión se ha generado a partir de las pautas anteriormente señaladas, las preguntas serán superadas sin mayores problemas, dado el grado de reflexión y empatía que se ha despertado en la fase de elaboración de la visión.

Una comunicación eficiente está basada en el establecimiento de un nexo según el cual el emisor sepa quién es el receptor, el lenguaje que emplea y el contenido correcto del mensaje, previendo de antemano cuál será el *feedback* del receptor.

Las claves de una comunicación exitosa se basan en los siguientes puntos:

- Resultar sencilla. Que goce de claridad y de un lenguaje accesible.
- Utilizar metáforas, analogías y ejemplos para apoyar las imágenes.

- Emplear muchos foros diferentes. Debemos enviar el mensaje a través de cuantos canales podamos, con el fin de que, mediante alguno de ellos, la información llegue a los receptores.
- Repetir. Poca cantidad de información, pero en repetidas ocasiones, da mejores resultados que una conferencia de tres horas en la que nuestros empleados no absorberán el mensaje de manera tan profunda.
- Liderar la comunicación a través del ejemplo. Comprobar que la coalición conductora y las personas clave de la organización actúan conforme a la visión alineará los comportamientos de una manera muchísimo más efectiva.
- Explicar las aparentes inconsistencias que se revelan en la visión. De esta manera nos adelantaremos a las posibles suposiciones que minen la credibilidad del proyecto.
- Generar una comunicación bilateral (por la necesidad de *feedback*). Si entablamos una conversación con los empleados, seremos capaces de responder a sus preguntas y dudas de manera que les ayudemos en la transición, hasta el convencimiento de la necesidad del cambio. Ya hemos mencionado que, aunque puedan surgir tenaces oposiciones, éstas nos pueden ayudar a determinar la viabilidad de la visión y a modificarla si fuera necesario.

Son puntos críticos de reflexión en esta segunda fase los siguientes:

- **Personal necesario.** Debemos decidir si tenemos el personal interno necesario para acometer las nuevas tareas, para lo que habrá que revisar los inventarios de personal con el fin de establecer si los perfiles se adecuan a las nuevas necesidades. Pueden efectuar esta labor consultores externos o los propios responsables de recursos humanos de la empresa. Cuando hayamos identificado las personas que necesitamos, deberemos averiguar en qué situación se encuentran en este momento, es decir, si

han de trasladarse, si atraviesan un proceso de jubilación o si forman parte de algún expediente de regulación de empleo. A partir de aquí decidiremos si nos interesa articular mecanismos para su permanencia en la empresa o para su traslado al lugar en que sean necesarios para implementar el cambio.

- **Tratamiento de excedentes.** Con respecto a las personas que no encajan dentro de los nuevos requerimientos que plantean las nuevas necesidades, es necesario sopesar la posibilidad de reubicarlas en otras áreas de la organización en las que sus cualidades sean aprovechadas. Con respecto a las personas que no puedan ser reubicadas y deban abandonar la organización, estudiaremos el coste, tanto económico como en términos de clima laboral, que esto puede generar.
- Tan pronto como se lleven a cabo las reducciones de plantilla, deberemos **incrementar la comunicación** para evitar las tensiones y que las personas se preocupen más de mantener sus puestos de trabajo que de realizar correctamente las tareas que tienen encomendadas. Para ello expondremos los motivos de los despidos y dejaremos bien claro en qué se verán afectados los que se quedan, agradeciendo sus esfuerzos en favor del cambio. Además, se reiterará la visión de futuro de la empresa y cuáles van a ser las nuevas tareas que se les encomendarán. Así evitaremos los rumores, que pueden reducir la salud del proceso de cambio, y conseguiremos involucrarlas en él.
- **Retención del conocimiento.** La tercera cuestión que debemos plantear es la estrategia que seguiremos a la hora de la retención del capital intelectual de la empresa. Esas personas clave que resultan necesarias para el proceso de cambio han de ser identificadas para ofrecerles participar activamente en las labores de cambio, para poner a su disposición puestos de responsabilidad en la nueva estructura o bien para gestionar incentivos de salida,

una vez cumplimentado el proceso de cambio.

Las estrategias para la retención del talento en las organizaciones son de la más variada índole. De todos modos, hay ciertas pautas de acción que pueden seguirse para incentivar la satisfacción del empleado que deseamos retener: aumentar la calidad de la relación con los superiores, incrementar el desafío del puesto, acentuar la disponibilidad de tiempo libre, aumentar el reconocimiento y, lo que es más importante, involucrarlo en el futuro de la empresa.

Las fases de un proceso de cambio dentro de una organización son la preparación, la implementación y el seguimiento

2. Facultar a los empleados. *Empowerment* significa crear un ambiente en el que todos los empleados sientan que ejercen influencia real en la marcha del negocio dentro de sus áreas de responsabilidad. Los empleados deben asumir nuevas responsabilidades para agilizar la labor de la empresa. Para ello deberemos remover los obstáculos que se interpongan en el camino del *empowerment*. Los obstáculos pueden deberse a los siguientes motivos:

- Los superiores les desalientan con respecto a la nueva visión. Deberemos hacer comprender a esos superiores que no deben interponerse en el cambio de la organización, puesto que ésa no es la mentalidad que requieren las nuevas estructuras organizacionales. La solución óptima a esta clase de obstáculos suele ser una conversación sincera, exponiendo la necesidad de su colaboración para que el proyecto llegue a buen puerto.
- Las estructuras formales no son las adecuadas para la visión y entorpecen las labores de los empleados en favor del cambio. Este tipo de problemas genera la necesidad de profundas reestructuraciones de la empresa para

adecuarse a los cambios pertinentes. Se articularán los mecanismos que sean necesarios para eliminar las barreras, estudiando el punto en el que se producen (quizá en la insuficiencia de la red de comunicaciones de la compañía, en la desconexión de la labor de las filiales con la red central, etc.).

- Los empleados carecen de las competencias adecuadas para llevar a cabo las nuevas tareas. La formación, en competencias tanto de gestión como técnicas, resulta de vital importancia en toda la organización para adecuarse a los requerimientos del entorno. El aprendizaje continuo es una necesidad para las empresas que quieran mantener e incrementar su nivel de competitividad. Al principio de este artículo señalábamos la necesidad de valorar y potenciar el capital intelectual de las empresas para incrementar el valor añadido que las personas aportan a las organizaciones. El estudio de las necesidades de capacitación de la plantilla hace que la inversión en formación se adecue a las carencias detectadas.
- Las prácticas del personal y los sistemas de información no se encuentran alineados con la nueva visión. Es importante que los mecanismos de *feedback* midan las áreas en que la nueva visión necesita incidir, y no en las antiguas, puesto que con ello potenciaremos las nuevas actitudes. La evaluación del desempeño, las compensaciones, la promoción, la selección, todo debe alinearse con la situación deseada por la organización.

3. Generar logros a corto plazo. La generación de logros a corto plazo y su debida comunicación hacen que la visión gane en credibilidad, puesto que las personas reciben pruebas de que funciona el cambio y se acaban de convencer de la viabilidad del proyecto. Las personas quieren observar datos fehacientes que muestren que sus esfuerzos sirven para lograr el cambio deseado.

Los logros a corto plazo disipan las dudas que podían quedar vivas entre los miembros de la

organización. Los resultados están a la vista, y la gente renueva las fuerzas con la confianza que da obtener resultados. Los que se resistían al cambio se quedan de manera progresiva sin argumentos en contra, del mismo modo que la visión se fortalece a su alrededor. No obstante, estas celebraciones no deben llegar al punto de relajar: el sentido de la urgencia debe prevalecer intacto para acometer las siguientes tareas que encaminen al cambio. El cambio no es un momento puntual, sino todo un proceso que nos llevará desde la situación actual hasta la deseada.

Estos logros a corto plazo pueden ser planificados. De hecho, es lo que debe hacerse, en lugar de esperar a que la suerte esté de nuestra parte.

Fase de seguimiento del cambio

Una vez que se han llevado a cabo los cambios planificados con éxito, el proceso de cambio no llega a su fin mientras aquéllos no formen parte de las formas de hacer de la empresa. Es decir, los cambios deben convertirse en parte de ella, arraigar en la cultura de la organización hasta el punto de que los empleados los consideren su forma habitual de hacer las cosas.

No obstante, aun cuando los cambios se han asentado en la organización, resultando ya actividades cotidianas, no por ello se relajan las conductas orientadas al cambio, sino que se deben aprovechar las energías generadas para continuar con el movimiento de la organización hacia nuevas visiones, más ambiciosas que las anteriores y que mejoren la posición competitiva de la organización. No se debe olvidar la velocidad con que cambia el entorno de las empresas.

Para ello es necesario que las organizaciones mantengan un determinado sentido de la urgencia, para lo que los empleados deben estar involucrados en un continuo aprendizaje que fomente la creación y el aumento del capital intelectual de la organización. Los líderes deberán seguir tirando de la compañía hacia delante. Con todo ello claro, la organización estará preparada para seguir creciendo y fortaleciéndose, puesto que con su preparación estará dispuesta a adaptarse proactivamente a su entorno.

Finalmente –y según estudiemos uno u otro autor–, cabe indicar que las tres fases principales del cambio expuestas han sido objeto de diferentes denominaciones, si bien su contenido resulta similar (por no decir “idéntico”). Un ejemplo de ello lo encontramos en Lewin, quien nos dice que las fases de todo proceso de cambio son las siguientes:

1. Descongelamiento (fase de preparación).
2. Movimiento hacia la nueva situación (fase de implantación).
3. Recongelamiento (fase de seguimiento).

Conclusiones finales

De las páginas anteriores se pueden extraer las conclusiones siguientes (simples, pero relevantes) aplicables en todo proceso de cambio:

1. El personal requiere tiempo para ajustarse, comprender e involucrarse con el cambio.
2. Son necesarios muchos pasos para preparar al personal para el cambio y ayudarlo a enfrentarse a él, de tal forma que lo vea no como una amenaza, sino como un aliado. Para lograrlo cobra gran importancia la comunicación en ambos sentidos (*feedback*).
3. Es necesario consultar e informar de los pequeños logros que se van consiguiendo, así como de los problemas que surgen en el proceso de cambio, e involucrar para que se aporten soluciones.
4. Cuanto más claros seamos con los empleados, mejor.
5. Algunas veces, el proceso de cambio lleva consigo la negociación, sobre todo con aquellas personas que se opongan a él. Es necesario que de esa negociación salgan beneficiadas ambas partes.

Podríamos resumir todas las ideas anteriores en una sola idea: para lograr el éxito del proceso de cambio es

indiscutible la importancia del factor humano, sin cuya colaboración el cambio será imposible de realizar.

Es indiscutible la importancia
que reviste el factor humano
para lograr el éxito
del proceso de cambio

Concluamos este artículo con una imagen que puede resultar útil. Para el desarrollo y supervivencia de una organización empresarial es necesario que ésta aprenda de la vida de los gansos –sí, ha leído bien: los gansos–. La ciencia ha descubierto que los gansos vuelan en “V” porque, cuando cada pájaro bate sus alas, produce un movimiento en el aire que ayuda al ganso que va detrás de él. Volando en forma de “V”, la bandada completa refuerza más del 70% su poder de vuelo. La primera deducción de esta forma de volar es la siguiente: cuando compartimos una dirección común y tenemos sentido de comunidad, podemos llegar, más fácil y más rápido, donde deseamos. Es el beneficio del apoyo mutuo.

Cada vez que un ganso sale de la formación, siente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de volar solo y, de inmediato, se incorpora de nuevo a la fila para beneficiarse del poder del compañero que va delante. La segunda deducción es ésta: si aplicáramos la lógica de un ganso, nos mantendríamos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección. Éste es el beneficio de la alineación de los intereses personales con los intereses de la organización.

Cuando el líder de los gansos se cansa, pasa a uno de los puestos traseros para que otro ganso ocupe su lugar. Tercera deducción: obtenemos resultados óptimos cuando nos turnamos para realizar los trabajos difíciles. Éste es el beneficio del trabajo en equipo.

Los gansos que van detrás emiten un sonido propio, y lo hacen con frecuencia para animar a los que van delante a mantener la velocidad. Nuestra cuarta deducción: una palabra de aliento produce grandes resultados. Éste es el beneficio de la motivación.

Finalmente, cuando un ganso enferma o cae herido por el disparo de un cazador furtivo, dos de sus

compañeros se salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan con él hasta que esté nuevamente en condiciones de volar o hasta que muera; sólo entonces vuelven los dos acompañantes a la bandada o se unen a otro grupo. Quinta deducción: si tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos uno al lado del otro, ayudándonos y acompañándonos. Éste es el beneficio de la solidaridad.

En general, las organizaciones son complejos sistemas y subsistemas de intereses (en algunos casos, antagónicos), de creencias y de valores subjetivos enmarcados en un marco de recursos escasos. Por consiguiente, sería más fácil si la organización pudiera aprender a “volar” como lo hacen los gansos. ■ ■

Fichas biográficas

Amparo Quirant Espinosa es Licenciada en Derecho por la Universidad Cardenal Herrera-CEU de Elche y Master en Recursos Humanos por el IDEM. En la actualidad ejerce como abogado, con despacho propio, en Elche (Alicante).
amparo.quirant@icae.es

Alfonso Ortega Giménez es Licenciado en Derecho por la Universidad de Alicante y Master en Comercio Internacional también por la Universidad de Alicante. En la actualidad es Profesor Colaborador de Derecho Internacional Privado en la Universidad Miguel Hernández de Elche. Asimismo, es Responsable del Área de Derecho Internacional Privado del Departamento de Arte, Humanidades y Ciencias Sociales y Jurídicas de la Universidad Miguel Hernández de Elche y miembro de número de la AEPDIRI. Es autor de diferentes artículos relacionados con extranjería, comercio internacional y protección de datos de carácter personal, incluidos en *El contrato de joint venture internacional*, 2006, obra publicada por el ICEX dentro de la colección “Cuadernos básicos de exportación”; también ha colaborado en los libros colectivos *La inmigración en la Comunidad Valenciana: un estudio multidisciplinar*, Tirant lo Blanch, 2006, *Gestión del cobro de las operaciones de venta internacional*, Editorial Club Universitario, 2005, *Introducción al Derecho*, Universidad Miguel Hernández, 2005, *Derecho e Internet. Textos Jurídicos Básicos*. Alicante, Compás editorial, 2001, y *Estatuto Jurídico del no nacional en España (Nacionalidad y Extranjería)*, Alicante, Compás editorial, 2001.
alfonso.ortega@umh.es

Bibliografía

- Alonso Amo, E. (1994). “Desarrollo organizacional: un modelo de intervención en las organizaciones” en Peiró, J.M. y Ramos, J. (1994) (ed.). *Intervención psicosocial en las organizaciones*. Barcelona: P.P.U.
- Anderson, A.H. y Barker, D. (1996). *Effective Enterprise and Change Management*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Arthur Andersen (1998). *Prácticas de gerencia del siglo XXI*. La Palma.
- Bartoli, A. (1992). *Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*. Paidós Ibérica.
- Beckhard, R. (1992). *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. Londres: Jossey-Bass.
- Blake, R.; Mouton, J.S.; McCause, A. (1991). *La estrategia del cambio organizacional*, Addison-Wesley Iberoamericana. Wilmington. Estados Unidos.
- Brooks, E. (1980). *Organizational Change. The Managerial Dilemma*. Londres: The MacMillan Press.
- Carazo, José A. (1998). *Gestión del cambio en el Hospital Clínico San Carlos*. Capital Humano.
- Conger, Jay A. et al. (2000). *El manual del cambio para líderes*. Paidós.
- Fordyce, J. y Weil, R. (1976). *Métodos de desarrollo organizacional para ejecutivos*. Addison Wesley Hispanoamericana. Bogotá.
- Francis, D. y Woodcock, M. (1975). *People at work. A practical guide to organizational change*. University Associates. California.
- French, W.L. y Bell, C.H. (1996). *Desarrollo organizacional. Aportaciones de las ciencias del comportamiento para el mejoramiento de la organización*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Guizar Montúfar, R. (2004). *Desarrollo organizacional*. McGraw-Hill. Madrid.
- Hales, C. *Managing through organization*. Londres: Routledge.
- Hartley, J. (1996). “Organizational change” en Warr, P. *Psychology at work*. Penguin Books. London.
- Hernández, C. (1999). *La comunicación en las organizaciones*. México: Editorial Trillas.

Jonson, R. (1993). *La dirección de personal*. Ediciones Deusto. Madrid.

Kreps, G.L. (1995). *La comunicación en las organizaciones*. Addison Wesley Hispanoamericana, Wilmington. Estados Unidos.

Lawrence, P. y Lorsch, J. (1991). *Desarrollo de organizaciones: diagnóstico y acción*. Addison Wesley Hispanoamericana, Wilmington. Estados Unidos.

Medina, W. (1999). *Manual de administración de recursos humanos*. UCAB. Tegucigalpa.

Nadler. (1975). *Feedback and organizational development. Using data-based methods*, Addison Wesley Hispanoamericana, Wilmington. Estados Unidos.

Peiró, J.M. y González Romá, V. (1993). *Círculos de calidad*. Eudema. Madrid.

Schein, E. (1988). *Consultoría de procesos: recomendaciones para gerentes y directores*. Addison Wesley Hispanoamericana, Wilmington. Estados Unidos.

Schein, E. (1990). *Consultoría de procesos: su papel en el desarrollo organizacional*. Addison Wesley Hispanoamericana, Wilmington. Estados Unidos.

Shein, E.H. y Bennis, W.G. (1995). *Personal and Organizational change Through Group Methods*. Nueva York: Wiley.

Selvini Palazzoli, M. (1994). *Al frente de la organización*. Paidós. Barcelona.

Woodcock, M. (1979). *Team development manual*. Gower Press. Aldershot.