

JOSÉ MANUEL CASADO GONZÁLEZ

*Director Asociado de Gestión del Cambio
Andersen Consulting*

Extracto:

LA entrada en el siglo XXI está caracterizada, entre otros aspectos, por un revolucionario impacto de la información y el conocimiento, que acompaña y en gran medida, provoca, nuevos modelos sociales. Esto obliga a definir nuevos roles adaptados a las necesidades que los fuertes cambios socioeconómicos están demandando. Reflexionar sobre el papel del líder en estos procesos es el objetivo del artículo que presentamos.

Sumario:

De los grandes cambios al cambio organizativo.

Nuevas tendencias organizativas.

El papel del directivo.

El cambio como proceso.

DE LOS GRANDES CAMBIOS AL CAMBIO ORGANIZATIVO

Uno de nuestros ejes fundamentales de reflexión se vertebra en torno al principio de que vivimos en un momento de **cambio**. Si algo caracteriza a este fin de siglo, si hay una seña clara de identidad de este tiempo es el cambio. Cambio permanente y profundo que se produce en todos los países, entornos, y lugares y que está afectando a nuestras formas de vida. ¿Dónde tiene su etiología este cambio? Desde nuestro punto de vista, este cambio tiene sus raíces causales en la organización, en la propia empresa. Estamos convencidos de que los cambios que afectan de una manera determinante a nuestras vidas tienen sus orígenes en nuestros lugares de trabajo, pues de alguna forma nuestro trabajo influye en la determinación de nuestras propias formas de vivir. En este sentido, hay un fenómeno relativamente novedoso, pero no por ello desconocido, que inunda nuestro espacio vital y que, incluso, está contribuyendo a la configuración de un nuevo orden laboral y social. Este fenómeno, como todos ya habrán adivinado, es la Revolución Tecnológica.

Los avances tecnológicos han entrado definitivamente en la vida privada y profesional de millones de personas. A poco que llegue el fin de siglo, la Revolución Tecnológica habrá terminado de transformar las formas de trabajo y vida de todos nosotros. Nos ha tocado vivir un momento tan apasionante como, tal vez, nunca se haya producido antes a lo largo de la historia de la humanidad.

En los últimos años hemos asistido a avances tan espectaculares en el campo de la medicina, en el ámbito militar, etc., que superan con mucho los producidos a lo largo de toda la historia. Fenómenos como el ordenador personal o la telefonía móvil están provocando en la sociedad actual una auténtica *Revolución Tecnológica* que supone la ruptura de los viejos paradigmas consolidados con la *Revolución Industrial*. Antes, todo tipo de cambio era generado por la **producción** y el **transporte** y hoy todo tipo de cambio proviene de la **electrónica** y la **comunicación**. Otra gran diferencia es que aquella revolución fue lenta mientras que hoy será mucho más rápida. La ventaja actual sobre esta diferencia es que su interpretación va a ser realizada por personas más cultas y preparadas, mientras que en el pasado los niveles de educación y conceptualización de las personas que tuvieron que hacerla eran mucho menores.

Por otra parte el centro de gravedad de los conflictos se traslada desde la relación de trabajador-patrón a la relación trabajador del conocimiento-trabajador de servicios.

La consolidación de la electrónica, y la aparición de la multimedia, las telecomunicaciones y las autopistas de la información, rompen las barreras del tiempo y espacio, haciendo posible, de esta forma, que la información, que antes tardaba en ser conocida días o semanas, llegue en pocos

segundos a cualquier lugar de nuestro planeta. El mejor ejemplo lo encontramos en Internet, un fenómeno social de este fin de siglo que nos abre la puerta a un mundo desconocido, a una nueva realidad social llena de oportunidades.

Sin duda alguna, esta *Revolución Tecnológica* está provocando una reacción casi incontrolada en las estructuras sociales, en los modos de vivir y trabajar de todos nosotros.

La tecnología permite concebir unas relaciones entre empresa y trabajador, entre proveedor y cliente hasta ahora insospechadas; por lo que a nivel laboral, asistimos también a una verdadera transformación en la configuración y organización de la empresa. Las viejas energías de la organización, que en nuestro último referente histórico, eran capital y trabajo están siendo sustituidas por información y conocimiento. La gran empresa se centra cada vez más en aquello que sabe hacer mejor que sus competidores y decide dejar en manos de terceros aquello que no le es crítico y que otros hacen mejor. El *outsourcing*, algo hasta hace poco tiempo desconocido, se está convirtiendo en algo convencional, que permite a las organizaciones ganar en calidad, servicio y coste.

La Revolución Tecnológica simplifica el proceso de generación de riqueza. Ya no se necesita la concurrencia en un mismo lugar y tiempo de máquina, energía y trabajador; las tecnologías de la comunicación permiten que el trabajador pueda aportar valor y riqueza con el tratamiento de la información y el conocimiento y, pueda hacerlo, desde cualquier sitio, lugar y horario. De esta forma, el teletrabajo se convierte en una de las alternativas de trabajo elegidas por los trabajadores del conocimiento. Por otra parte, las formas de relación contractual también están cambiando, el trabajo en fin de semana, por proyecto, estacional, por resultados, etc., es algo con lo que progresivamente vamos conviviendo; algo atípico en el momento actual pero que será típico en el futuro. En definitiva, podemos decir que las viejas formas de entender las relaciones laborales se están desvaneciendo. En la Sociedad Industrial lo importante era la seguridad en el empleo; la situación actual de cambio no permite a ninguna empresa garantizar el empleo de por vida, porque no sabe, siquiera, si ella misma seguirá existiendo mañana. Por tanto, una de las responsabilidades fundamentales de las empresas actuales es tener a su personal en las mejores condiciones de empleabilidad.

En definitiva, si bien es cierto que **siempre ha habido cambios** nadie puede negar que **hoy en día éstos son más profundos, más rápidos y nos generan una sensación mayor de incertidumbre con respecto al futuro**. La Revolución Tecnológica ha invadido nuestras vidas, sus tentáculos se extienden por nuestros hogares, por nuestros centros de relación social y especialmente por nuestros lugares de trabajo.

Estamos ante un nuevo paradigma caracterizado por el cambio como una variable permanente que acabará por transformar de manera radical la naturaleza, las estructuras y relación de nuestro mercado comercial y de trabajo, más que lo hiciera la Revolución Industrial.

Todos estos elementos, y otros muchos que sin duda se nos escapan, configuran el nuevo escenario. Todos estos cambios sociales, políticos, tecnológicos, legales, etc., configuran lo que denominamos macrocambios. Y estos macrocambios están impactando en los ámbitos de las orga-

nizaciones, que están inmersas y operando en ese entorno turbulento. En la actualidad, éstas funcionan en un entorno dinámico y caracterizado por cambios en la situación de los mercados, en los estilos de vida de los clientes, en el marco legal, en la demanda, en los precios de las materias primas, en la competencia,... y, sobre todo, cambios producidos por la introducción de las tecnologías de la información en las empresas.

Pero la utilización de la Tecnología de la Información no es, por sí sola, una solución viable, «crecer en tecnología no es suficiente»; se pueden realizar grandes inversiones en nuevos sistemas de gestión, nuevos procesos, nuevas herramientas o infraestructuras en general, pero sin llegar a influir en el desempeño de los individuos de una organización.

Hasta ahora, únicamente nos hemos referido al nivel de macrocambio y a su impacto en las organizaciones (cambio organizativo), pero no nos podemos quedar aquí. Sólo existe cambio real cuando cada individuo afectado entiende y asume los nuevos comportamientos que se esperan de él. Se trata de adaptar los comportamientos de cada uno de los miembros de la organización a las nuevas necesidades de negocio.

No hay cambio si no se modifican los comportamientos de las personas, es decir, si no se sabe incidir directamente en los hábitos diarios de los miembros de una organización y eliminar las posibles resistencias al cambio. En definitiva, se trata de llevar el cambio organizativo al nivel de microcambio.

NUEVAS TENDENCIAS ORGANIZATIVAS

Como consecuencia de este entorno en permanente cambio, las organizaciones se ven obligadas a cambiar. Las principales tendencias en cuanto a las nuevas formas organizativas son:

– **Necesidad de organizar los flujos de trabajo en horizontal o por procesos de negocio.**

En nuestros días, la mayoría de las empresas están organizadas por funciones, esto es, cada una de las tareas corresponde a un departamento independiente, con sus propios objetivos y responsabilidades y con una tendencia a mirar verticalmente hacia arriba, antes que horizontalmente hacia los siguientes en la cadena. Entre departamentos se levantan muros invisibles pero tremendamente consistentes que llegan a anular la comunicación horizontal. En la organización por funciones, se acostumbra a trabajar por lotes y en un ciclo completo (procesar un pedido y entregar), que apenas lleva unos minutos de trabajo real, pero que puede tener una duración total de varios días sólo por problemas internos.

En la visión por procesos, se obvian las responsabilidades funcionales y se trata de conseguir la máxima eficacia posible en la organización, trabajando por unidades en vez de lotes, manteniendo así la máxima agilidad y buscando la mejor relación coste/calidad.

La habilidad de las empresas para consolidar sus procesos clave de negocio, aprovechando las capacidades de la tecnología, es determinante para afrontar con éxito los continuos cambios del entorno. Para ello, cada vez más, se hace necesario cuestionar todos los procesos tradicionales de las empresas, repensar la estrategia de operaciones y rediseñar los procesos de negocio fundamentales, contando siempre con las personas de la organización y con los clientes.

«La transformación radical y absoluta de los procesos de negocio con influencia crítica en el coste, calidad, servicio y productividad de la empresa» la denominamos reingeniería.

Como principios básicos de la reingeniería podemos citar:

1. Olvidarse del presente y plantear el flujo de trabajo desde cero.
2. Mantener únicamente actividades que aporten valor al producto final.
3. Considerar el aporte de la tecnología de la información.
4. Crear Calidad en cada tarea.
5. Simplificar e integrar tareas minimizando el tiempo global.
6. Organizar focalizando en los resultados y no en las tareas.
7. Mantener un espíritu de mejora continua.

– Trabajo en equipo.

El modelo tradicional de organización jerárquica-piramidal es enormemente rígido e incapaz de solucionar los problemas más complejos. En este tipo de organización existen grupos de trabajo y no equipos. Los grupos se concentran únicamente en el resultado, la comunicación es fundamentalmente individual con el inmediato superior, el esfuerzo es individual, basado en el control externo y con gran disciplina a la hora de cumplir los procedimientos. Los equipos de trabajo están orientados tanto al proceso como al resultado, la comunicación es abierta, el esfuerzo es colectivo, poseen autonomía para alcanzar sus metas, están dotados de mayor creatividad y desempeñan gran diversidad de roles.

En una organización por procesos será necesario la integración de equipos de trabajo en su estructura; su exitosa implantación será factor clave de éxito a la hora de competir en el mercado.

– Reducción de niveles jerárquicos y el nuevo papel de los directivos.

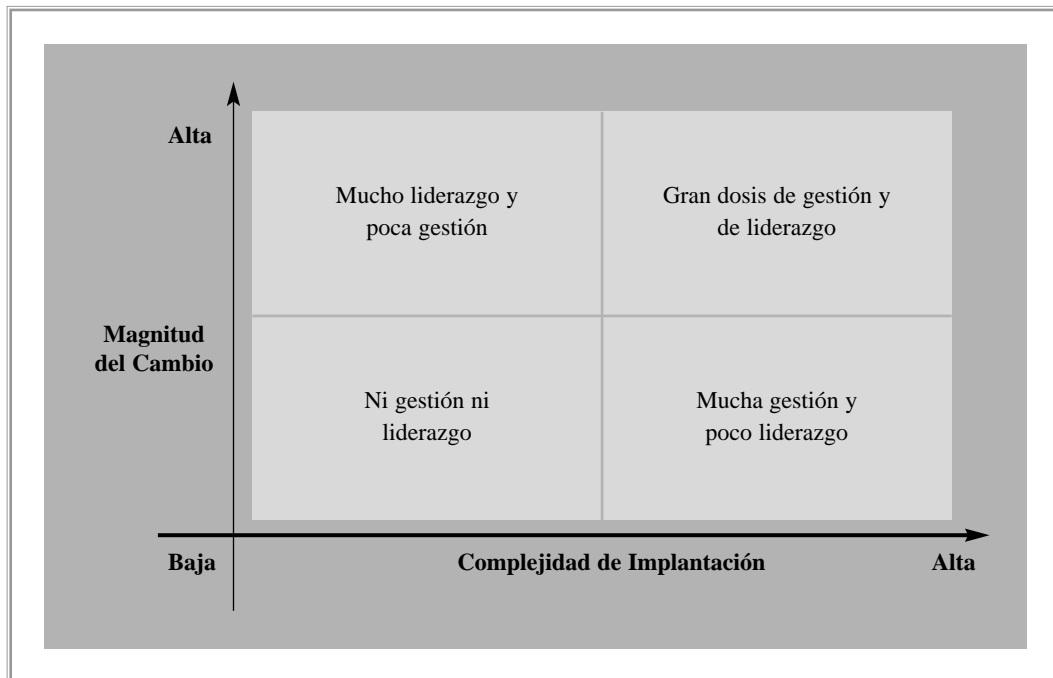
Con la nueva organización horizontal de las actividades y la importancia del trabajo en equipo -donde la asunción de responsabilidades y conocimiento de las metas es funda-

mental-, la necesidad de la empresa funcional y jerárquica -donde la cadena de mando es el vehículo transmisor de órdenes y mensajes- desaparece dejando paso a un tipo de organización más flexible y con mayor capacidad de respuesta en un entorno dinámico y continuamente cambiante.

Los directivos a partir de ahora tienen que asumir un papel muy distinto, deben orientar sus esfuerzos a otro tipo de tareas, actuando esencialmente como coordinadores y facilitadores de los ciclos de trabajo.

EL PAPEL DEL DIRECTIVO

En un entorno con múltiples cambios, el papel fundamental que debe asumir el directivo es el de líder. Puede ocurrir que conceda mayor énfasis a la complejidad de su implantación y se centre únicamente en la gestión, en tal caso, es muy probable que los cambios no puedan llevarse a cabo con éxito.



Los nuevos equipos directivos se encuentran ante un nuevo paradigma, un cambio de mentalidad necesario para afrontar exitosamente todos los cambios del entorno, *el paso de gestores a líderes*. Existen dos enfoques relacionados con el rol del directivo:

El enfoque gestor/administrativo, válido en entornos de mercados estables y predecibles, pero no en mercados con las características actuales. El objetivo de los gestores es mantener el orden y tienen éxito cuando:

- Crean orden y satisfacción con el *status quo*.
- Implantan los programas de la organización.
- Preparan a los colaboradores para los desafíos de hoy.
- Mantienen lo que han hecho toda la vida.

El rol de directivo actual exige una actitud permanentemente dispuesta al aprendizaje y al cambio, a la creación de equipos, con un nuevo estilo de dirección basado en el **liderazgo**.

Entendemos «liderazgo» como un proceso dinámico, por el que se ejercita cierto grado de influencia sobre un grupo o individuo para lograr objetivos en una situación concreta.

Los líderes eficaces producen el cambio y tienen éxito creando el entorno *futuro* de la organización:

- Crean insatisfacción con el *statu quo*.
- Marcan la dirección del cambio.
- Crean compromiso hacia el cambio.

Pero además de ser líder, ¿cómo se puede ser eficaz? Pues bien, existen varios tipos de liderazgo y unos son más adecuados que otros. Siguiendo el modelo de *Bernard Bass*, nos encontramos con los siguientes estilos de liderazgo:

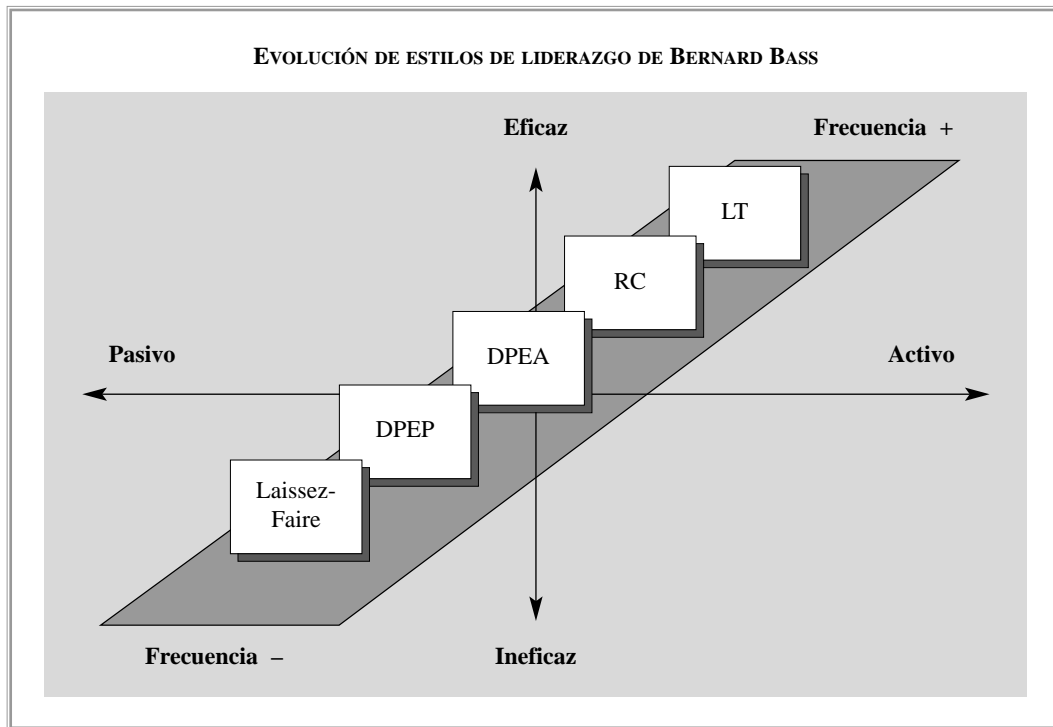
Laissez-Faire (No Liderazgo): el directivo *Laissez-Faire* retrasa la toma de decisiones y está ausente o se muestra indiferente ante la consecución de objetivos. Es el menos activo, el menos eficaz y el menos necesitado de todos los estilos de dirección.

DPEP (Dirección por Excepción Pasiva): el directivo sólo actúa cuando se topa con desviaciones en la ejecución de los planes. Es pasivo porque actúa siempre como reacción a unos resultados negativos.

DPEA (Dirección por Excepción Activa): el directivo procura controlar activamente la ejecución de los planes, haya o no desviación. Es activo porque no se limita a reaccionar a unos resultados negativos.

RC (Recompensa Contingente): busca la aceptación de los seguidores mediante acuerdos, elogio o reprende cuando se lo merecen, intercambia promesas de recompensas o advertencias disciplinarias para lograr los niveles de actuación y esfuerzo pactados. Hace un seguimiento de los resultados y vigila que los términos del acuerdo se cumplan.

LT (Liderazgo Transformacional): el liderazgo transformador rompe con la transacción y disequilibra la balanza para llegar más allá de lo esperable con los recursos existentes y aprovechar todo su potencial basándose en la influencia y no en el mero ejercicio del poder.



En general, los directivos se aproximan más a un estilo que a otro. El nuevo entorno requiere la presencia de líderes que se aproximen al tipo de «Liderazgo Transformacional», líderes que establezcan objetivos y se centren en resultados, que ofrezcan una nueva visión de la organización, que sepan modificar el comportamiento de la organización adecuándolo a la nueva visión y, por último, que ayuden a sus colaboradores a interpretar las necesidades de cambio del entorno.

Es esencial la capacidad de estos directivos para influir en sus colaboradores de modo que éstos cambien sus comportamientos. En definitiva, su misión es la de traducir los cambios organizacionales a nivel de microcambio (cambios en los comportamientos y hábitos de las personas), garantizando así el éxito de los mismos.

REQUISITOS PARA LLEGAR A SER UN LÍDER EFICAZ EN EL PROCESO DE CAMBIO	
PODER	Para legitimar el cambio
DOLOR	Para desear cambiar la situación
COMPARTIR	La propiedad del cambio
SENSIBILIDAD	Para responder con empatía a los problemas personales que trae el cambio
RITMO	Para introducir el cambio a la velocidad que pueda ser asimilado
COMPRENSIÓN	De la respuesta humana al cambio para crear compromiso en toda la organización
AUTORIDAD	Para recompensar a quienes facilitan el cambio frente a los que se oponen a él
PERSISTENCIA	A lo largo del proceso
EXPERIENCIA	Para imitar y no cometer errores
METODOLOGÍA	Para guiar todo el proceso de una forma ordenada

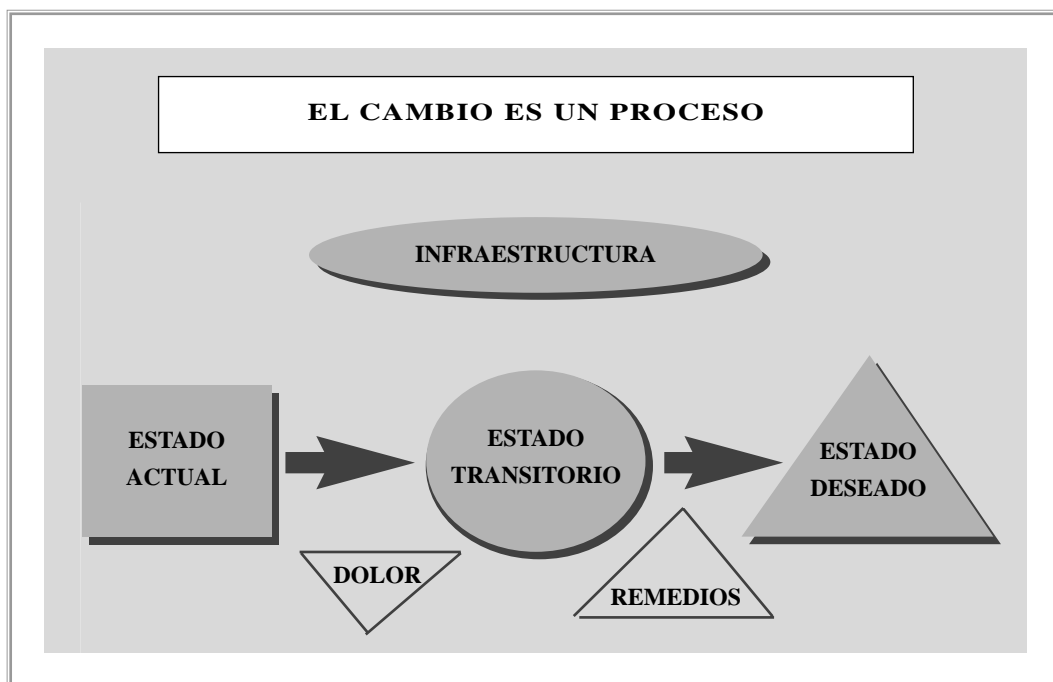
Desde el punto de vista empresarial, el cambio es un imperativo de negocio y no solamente una buena idea. Hay que saber transmitir el mensaje de que cambiar no es una alternativa sino una necesidad, es preciso hacer un esfuerzo para cambiar de un modo continuo y gestionado. Los directivos deben saber comunicar a todos los miembros de la organización que no hay transformación si no se transforman las personas.

EL CAMBIO COMO PROCESO

Hay que tener en cuenta que el cambio es un proceso, y no un evento puntual en el tiempo. Es una ruptura de las expectativas de las personas y, por ello, una experiencia humana intensa. El cambio tiene más que ver con los sentimientos y emociones que con lo físico, material o arquitectónico. Éste es un aspecto crítico que todo directivo debe tener en cuenta si desea, realmente, que el cambio sea un éxito. Si no se gestionan las emociones de las personas es más que seguro que fracasaremos.

De todas formas podríamos decir que el proceso de cambio pasa por tres fases. El punto de partida es el estado actual de la organización, amenazado por los cambios inminentes. A continuación se abandona ese *statu quo* actual y se pasa a una situación de transición, donde se desarrollan planes para conseguir nuevos comportamientos y actitudes. Es una fase necesaria pero incómoda, donde la incertidumbre está presente. El éxito de esta fase dependerá de una correcta definición de la situación deseada y de una planificación detallada de las acciones de cambio. La última fase es la situación deseada, el punto de llegada a esta situación debe ser medible, gestionable y comunicable.

A modo de metáfora, el proceso de cambio es como cruzar un puente. Primero hay que terminar un camino, es decir, dejar de hacer lo que hacíamos antes; a continuación, al cruzar el puente, tendremos que realizar determinadas acciones para pasar a la situación deseada; por último, al llegar a la otra parte del puente y coger el nuevo camino, tendremos que hacer las cosas como la nueva situación requiere. Por tanto, el cambio comienza cuando termina la situación actual; hasta entonces nada ha ocurrido; por ello el cambio tiene una fase final, que consiste en acabar con la situación anterior.



DOLOR: información suficiente y estructurada que justifica sin ambigüedades la necesidad del cambio (ruptura del *statu quo*).

REMEDIOS: soluciones (acciones) que razonablemente resolverán los problemas (oportunidades) identificados.

El requisito primordial para que un proceso de cambio se desarrolle con éxito es la existencia de un equipo directivo con el liderazgo suficiente para:

- Anticipar el futuro.
- Desarrollar una visión clara del papel que debe jugar su empresa para ayudar a construir ese futuro.
- Compartir con el resto de la organización los mismos valores.
- Focalizar los esfuerzos y capacidades de todos en hacer realidad la visión.
- Centrarse en los aspectos emocionales de las personas que deseamos que ejecuten su trabajo de otra manera.

Como factor clave del éxito del proceso de cambio el directivo debe saber identificar los **roles** que juega cada persona en dicho proceso. Los roles en un proceso de cambio pueden ser:

- **Patrocinadores** (*Sponsors*): personas con autoridad para iniciar y sancionar los cambios.
- **Consejeros** (*Advocates*): personas con capacidad para identificar y definir los cambios necesarios pero sin autoridad para iniciarlos y sancionarlos.
- **Agentes**: personas encargadas de facilitar y hacer realidad los cambios establecidos.
- **Grupos objetivo** (*Targets*): personas o grupos que deben cambiar.

Los directivos deben tener presente que no hay cambio si no logran que cambien todas y cada una de las personas que componen la organización. Las inversiones en contexto tales como el nuevo diseño de operaciones, los nuevos sistemas de información, los nuevos métodos de planificación y control, etc., son necesarias, pero deben ir acompañadas de otras inversiones para reforzar los conocimientos y ganar el compromiso de las personas.

El aspecto clave para el cambio organizativo reside en las personas que conforman esa organización y en ellas reside el conocimiento y son ellas el activo clave de las empresas de hoy en día, donde las personas han cobrado protagonismo frente a las estructuras. La misión de provocar estos cambios en las personas es sólo responsabilidad de los líderes de cada empresa, de los *sponsors* o patrocinadores del cambio, de ellos depende que los cambios organizativos puedan llevarse a nivel micro a cada miembro de la empresa, influyendo directamente en sus comportamientos.

Como hemos dicho antes, el cambio no es sólo una buena idea, sino que es un imperativo de negocio; por tanto, lo que debe buscar es una mejora de resultados; resultados que, a la postre, marcarán el destino y futuro de la organización.

Recientemente hemos tenido oportunidad de realizar un estudio entre 300 directivos de primer nivel (unos 50 presidentes, consejeros delegados y directores generales y el resto directores funcionales de distintas áreas), de empresas procedentes de distintos sectores de producción y servicios. Les preguntamos básicamente dos cuestiones:

1. Barreras para la implementación de cambios en la empresa.
2. Actuaciones recomendadas para facilitar la realización de los cambios.

A la primera pregunta, las respuestas, jerarquizadas según su repetición fueron las siguientes:

1. La resistencia al cambio de las personas.
2. La falta de apoyo de la alta dirección.
3. La cultura de la organización.
4. Falta de habilidades, capacitación de los empleados.
5. Falta de visión global de negocio.
6. Poco éxito en experiencias anteriores.

En cuanto a la segunda pregunta, las acciones que se consideraron necesarias para facilitar la realización de cambios fueron, por orden de importancia, las siguientes:

1. Impulsar desde arriba el cambio (convencimiento de los máximos responsables).
2. Dotar de recursos al proyecto.
3. Planificar acciones de comunicación para explicar lo que se quiere conseguir.
4. Formar a los empleados para el cambio.
5. Reestructurar la organización de la empresa.

Los resultados vinieron a corroborar nuestra dilatada experiencia en gestión de procesos de cambio. Como vemos, una de las principales razones para que las transformaciones organizativas fracasen es la carencia de liderazgo por parte de los directivos al frente de dichas organizaciones.

Por tanto y a modo de resumen podemos decir que ante cualquier cambio todo directivo debe realizar las siguientes tareas:

- **Gestionar las resistencias de las personas.** La resistencia al cambio surge cuando se altera el *statu quo*. Siempre va a existir resistencia al cambio, independientemente de que se perciba positiva o negativamente. Es una reacción natural e inevitable a la ruptura de las expectativas de las personas. Es esencial trabajar con objetivos para proporcionar la información y el soporte necesarios para ayudar a las personas que conforman la organización a superar los procesos de cambio.
- **Crear un sentimiento de urgencia compartida.** Las personas sólo cambian cuando el coste de mantener el *statu quo* es mayor que el coste de cambiar.
- **Centrarse en proyectos claves.** Hay que tener en cuenta que no todas las buenas ideas son cambios necesarios. El nuevo líder ha de ser capaz de establecer prioridades teniendo en cuenta que las capacidades de asimilación de cambios de la organización y de los profesionales que la componen son limitadas.
- **Definir los distintos roles y quién debe ejecutarlos.** Deberá generar una red comprometida con el cambio de patrocinadores y agentes del cambio. El patrocinio se desarrolla en cascada en toda la organización, siguiendo las líneas de la relación de mando; en los procesos de transformación todos cambian (incluidos los líderes que lo promueven).
- **Mantener el palo y la zanahoria.** Los líderes deben utilizar la zanahoria además del palo. Los directivos deben pasar de estructurar tareas a gestionar comportamientos. Esto significa que tienen que utilizar un sistema de refuerzos (premios y recompensas) fundamentado en un sistema de control de gestión que prime y refuerce los comportamientos profesionales más alineados con los objetivos.
- **Utilizar un modelo de gestión del cambio.** El cambio es como un viaje y para hacer mejor los viajes son necesarios los mapas; que nos dan seguridad en el trayecto y nos anuncian en qué parte del camino nos hallamos, cuánto hemos recorrido y cuánto nos falta.

Así, y sólo así, contando con el compromiso público y privado, con la dedicación y ganas de la dirección de la organización, puede conseguirse que un cambio sea un éxito y no un fracaso.