

# El directivo ante los cambios organizativos

Las personas miran a sus directivos cuando se avecinan procesos de cambio. Se espera de ellos un esfuerzo extra de comunicación, de resolución de problemas, de atención a las personas.

En una palabra, se espera gestión del cambio. Pero para esto hay que empezar por asumir el cambio a un nivel personal, tomando conciencia de su necesidad.



**Javier Díaz**  
Consultor de PEOPLEMATTERS  
[javier.diaz@peplematters.com](mailto:javier.diaz@peplematters.com)

**D**ecía Peter Drucker, hace más de 30 años, que uno de los mayores problemas que plantea el crecimiento es, y valga la repetición, el del crecimiento con éxito. Y que esto es así porque la conciencia del éxito impide muchas veces a los directivos ver el cambio. La sorprendente actualidad de esta reflexión de Drucker, escrita en una época (1973) en la que la revolución tecnológica no había alcanzado aún la velocidad que conocemos hoy, consiste en recordarnos que para cambiar una organización es preciso primero ver el cambio, y esto exige una renovación mental y de actitudes por parte de los directivos. El cambio empieza siempre por uno mismo. Saltarse ese paso supone instalarnos en una confortable burbuja de éxito, que pronostica un futuro fracaso.

Para ver el cambio hace falta, en primer lugar, tomar conciencia del mismo y de su necesidad. Una vez hecho esto, debemos generar el estado de ánimo adecuado para afrontarlo, superando las resistencias emocionales al mismo y gestionando las expectativas asociadas.

## Tomar conciencia del cambio

Los directivos deben saber por qué ocurre el cambio, cómo va a afectarles y cuáles son los riesgos de mantener el *statu quo*. Una vez

hecho ese ejercicio de autorreflexión, estarán en disposición de lanzar acciones concretas dirigidas a sus equipos y a su organización. El resultado de esta autorreflexión puede ser, como advertía Drucker, que el cambio no es necesario puesto "que estamos bien así y hemos tenido éxito hasta ahora", ejemplo de cómo a veces los árboles nos impiden ver el bosque. Otras veces, la necesidad de cambiar es anulada por el miedo y la incertidumbre que se genera a nivel personal.

El cambio individual genera respuestas emocionales y lógicas. Pero en entornos de ausencia de información (tan comunes en fusiones, reestructuraciones y otros cambios empresariales) las emociones asociadas a la incertidumbre pueden ganar un protagonismo excesivo.

Este fenómeno que describimos es conocido como *resistencia al cambio*, y se apoya en diversos elementos interrelacionados entre sí:

- La propia situación personal del directivo: cambio de funciones, necesidad de aprender, desconocimiento del balance de pérdidas/beneficios.
- Los recuerdos del pasado: cultura, hábitos, normas.
- Las nuevas relaciones de poder que se generan: autoridad, *reporting*, recursos y grupos de poder.



Fuente: PeopleMatters

La autorreflexión sobre por qué el cambio y cuál es su necesidad, debe contemplar todos estos elementos desde un punto de vista racional. Solo así se conseguirá reducir la incertidumbre asociada al proceso de cambio.

### Gestionar las expectativas

Pero tomar conciencia de la necesidad del cambio es sólo un primer paso en la gestión del cambio personal. Hay situaciones en las que éste no es siquiera una opción personal o corporativa libre y voluntaria, sino que viene impuesto. El caso más típico es el de las fusiones y adquisiciones de empresas, que conllevan casi siempre la reestructuración de los equipos directivos. La ruptura de las expectativas que éstos tienen depositados en su empresa o su carrera debe contemplar, además de las condiciones firmadas en el papel, el llamado *contrato psicológico* de las personas con la organización.

Según éste, en los grupos humanos siempre se espera algo del otro. Existe así una expectativa sobre lo que otros van a hacer, cómo lo van a hacer y para qué lo van a hacer. En otras palabras, una *expectativa conductual* hacia los demás. En situaciones de integra-

ción de equipos de trabajo, sustitución de personas y otros cambios, lo que mi empresa tiene reservado para mí puede no coincidir con lo que yo estoy esperando que me ofrezca. Esto conduce a menudo a situaciones conflictivas o disfuncionales, que generan resistencia y falta de predisposición al cambio.

El reajuste de expectativas puede resultar muy duro para las personas afectadas, distinguiéndose bien dos grupos de edad:

- Los directivos jóvenes (35-45 años), que pueden ver frustradas sus expectativas de carrera o desarrollo profesional en empresas sometidas a integración con otras, debido sobre todo al desembarco de nuevos equipos directivos y a las políticas impuestas por la alta dirección.
- Los directivos maduros (45 y 55 años), que pueden verse obligados a dejar la organización con una desagradable sensación de injusticia o (lo que es peor)

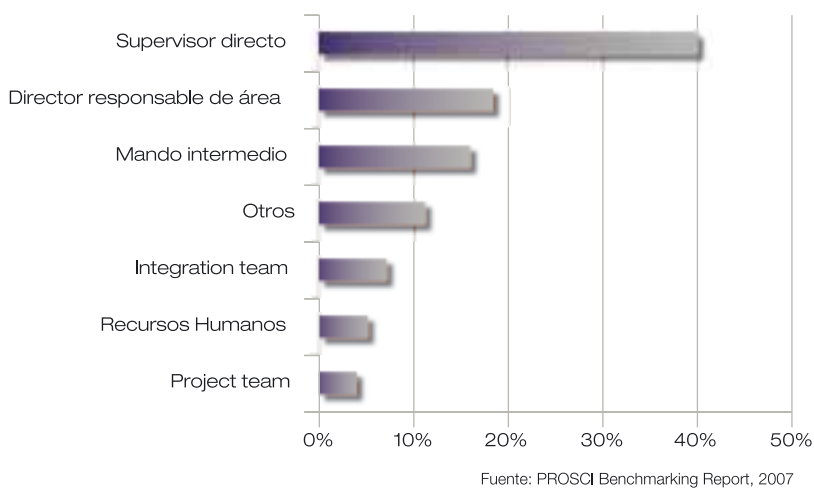
de fracaso personal, tras años de lealtad y dedicación a un proyecto que ellos mismos condujeron al éxito.

Si se atiende a los datos, se observa que el problema de la gestión de las expectativas directivas ante el cambio no es un problema menor, siendo el caso de las fusiones el más elocuente: se estima que un 47% el porcentaje de ejecutivos que abandonan en el primer año de existencia de la empresa fusionada, elevándose al 75% los que lo hacen en el plazo de tres.

En estos casos, la solución pasa por acelerar el proceso de adaptación a la nueva situación creada. La creación de una identidad común, donde el directivo se sienta identificado y reconocido, es esencial y pasa por acciones como garantizar el acceso a la información, la permanencia de una red interna de apoyo o la retención del talento clave en los equipos de trabajo. Todo ello →

“Gestionar el cambio organizativo es facilitar a los equipos el entender qué oportunidades y amenazas nos presenta el entorno, cómo podemos sacarle partido y qué tenemos que hacer para vencer el miedo y la incertidumbre”

### ¿Quién es responsable de facilitar el cambio?



contribuye en cierto modo a aclarar el rol de cada uno en el proceso de cambio, así como a aumentar la sensación de control sobre el propio trabajo.

#### La hora de la gestión en los equipos

Una vez que se ha superado el ejercicio de gestión individual del cambio, al directivo le puede tocar la comunicación y traducción de ese cambio hacia dentro. Esto supondrá erigirse en una especie de facilitador, que haga entender a los equipos qué oportunidades y amenazas nos presenta el entorno, cómo podemos extraer lo positivo de la nueva situación y qué tenemos que hacer para ganar la partida al miedo y la incertidumbre.

Es preciso aclarar en todo caso, y dado que hablamos de directivos en genérico, que la gestión del cambio en los equipos no es, ni por asomo, responsabilidad única de los *integration manager* o de los altos directivos de la organización. Antes bien, debería ser una prioridad de todo aquel que tenga responsabilidad sobre otras personas. Siempre los directivos son gestores de personas. Pero, en momentos de cam-

bio, esto se hace si cabe más evidente, por cuanto su implantación pasa siempre por cambios de personas o cambios en la forma de hacer de las personas.

Merece la pena destacar aquí un estudio a cargo de Prosci, compañía de investigación independiente especializada en gestión del cambio y reingeniería de procesos. El estudio de campo fue realizado entre 426 empresas de 59 países, a las que se preguntó quién era el responsable de reforzar el cambio en los equipos dentro de la organización. Los resultados no dejan lugar a dudas: un 49% de respuestas aludían al supervisor directo, un porcentaje sensiblemente superior al 18% que pone al primer directivo del área como principal responsable.

Es igualmente interesante destacar el bajo porcentaje de respuestas obtenidas para dos colectivos sobre los que (tradicionalmente) se pone la responsabilidad de llevar a buen término los procesos de cambio. Uno son los equipos de integración *ad hoc*, que conforman por lo general directivos, mandos y técnicos de procedencia muy diferente y cuyo cometido es el de aportar una visión general sobre el proceso; y el otro es el propio departamento de Recursos Humanos. Ninguno de los dos es mencionado en más del 5% de las respuestas obtenidas.

Si algo ponen de manifiesto estos datos, es que el proceso no puede quedarse nunca en una reflexión de despacho, sino que debe descender al siempre difícil terreno de la gestión de personas y apoyarse en planes de comunicación muy pensados. En este sentido, es importante entender el "tempo" de la implantación, así como asegurarnos de que disponemos de jefes directos con la determinación y las habilidades suficientes que requiere la implantación de acciones a nivel grupal. ●

“Para ver el cambio hace falta, en primer lugar, tomar conciencia del mismo y de su necesidad”

## Cómo comunicar el cambio en los equipos

Uno de los momentos más delicados para el directivo que se enfrenta a un proceso de cambio, es el momento de comunicarlo a sus equipos. A este respecto, es siempre importante clarificar quién hace qué y cómo se hacen las cosas.

FASES	ALCANCE	PROPÓSITOS
<b>1. Crear conciencia</b> "Esto es lo que está pasando"	TODA LA CORPORACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asociar las iniciativas de integración con los planes estratégicos.</li><li>• Reafirmar los valores de la organización.</li><li>• Dar información específica del proceso.</li><li>• Anunciar el apoyo e involucración de la dirección senior.</li></ul>
<b>2. Estado del proyecto</b> "Hacia allí vamos"	ESPECÍFICO DE LA ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Demostrar la dedicación de la dirección senior.</li><li>• Reafirmar el razonamiento estratégico.</li><li>• Identificar temas de directivos y empleados.</li><li>• Dar la visión general.</li></ul>
<b>3. Desarrollo</b> "Esto es lo que significa para mí"	ESPECÍFICO DE LA INTEGRACIÓN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuar mostrando el compromiso de la dirección senior.</li><li>• Dar información muy específica de los cambios que se han hecho y cómo afectarán a las personas.</li><li>• Garantizar la formación en nuevos roles, habilidades y métodos.</li></ul>
<b>4. Seguimiento</b> "Así es como haremos que funcione"	ESPECÍFICO DEL EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"><li>• Continuar mostrando el compromiso de la dirección senior.</li><li>• Reafirmar los valores de la organización y el enfoque estratégico.</li><li>• Escuchar y actuar sobre las necesidades de los directivos y empleados para implantar los cambios.</li><li>• Ajustar los cambios para garantizar el éxito.</li></ul>

Fuente: Galpin, Timothy J. y Rendón, Mark (2000): Guía completa sobre fusiones y adquisiciones.