



Camilla Hillier-Fry, Socia de
PeopleMatters

Las modas en la gestión de personas y empresas provocan más ruido que cambios reales en las formas de hacer. Desde hace un año se habla cada vez más en España de la “transformación” de las empresas y la necesidad de realizar cambios en los procesos, sistemas y las capacidades de las personas para aumentar la competitividad.

Esta necesidad es clara, no obstante lo que es más discutible es la forma de abordarla. Realizar una gran transformación en casi cualquier organización requiere la dedicación de mucho tiempo del equipo directivo y de recursos económicos, materiales y humanos para llevarla a cabo. En 2015 pocas empresas se encuentran en condiciones para poner en marcha la “revolución” que tanto se predica. En su lugar, proponemos que la transformación sea llevada a cabo de una manera práctica y desde las bases.

Definir qué cambios son necesarios

Antes de lanzar un programa corporativo de transformación, el equipo directivo necesita definir la naturaleza y el alcance del cambio que pretende. Holbeche define diez tipos de cambios habituales en las empresas:

1. El cambio “revolucionario” que pretende cambiar la cultura de toda la organización.
2. Cambios radicales en la cultura de grupos o departamentos concretos.
3. Modificaciones paulatinas que no suponen el abandono completo de prácticas existentes.
4. Variaciones paulatinas que van ganando cada vez mayor alcance y que finalmente cambian la cultura de la organización.
5. Cambio de identidad y de reputación.
6. Cambios de escala y de envergadura.

Gestión del Cambio



7. Cambios a los procesos organizativos.
8. Transformación de las funciones y de la operación, coordinación y control.
9. Cambios en los valores y las creencias que subyacen y refuerzan determinados comportamientos y se percatan en las relaciones profesionales, los protocolos y prácticas habituales.
10. Cambios en el reparto de poder y la manera de influir en temas que son importantes para la organización.

Todos estos cambios tienen sendas implicaciones para la estructura organizativa y los sistemas que lo apoyen, los recursos y habilidades necesarios para que funcionen, así como la cultura, valores y formas de hacer que demuestran el grado de asimilación de los cambios propuestos.



Gestionar el cambio siendo prácticos antes que revolucionarios

ESTRATEGIAS: BUSCAR LA EFICACIA EN SU ORGANIZACIÓN

Curiosamente, las estrategias más conocidas son casi opuestas: la transformación impuesta desde la alta dirección que busca un alto impacto en toda la organización, o el enfoque más cauteloso de realizar un proyecto piloto en un área y observar los efectos.

Las organizaciones pocas veces se transforman a través de una “revolución” liderada por un nuevo primer ejecutivo o como respuesta a una crisis interna o del sector. Este tipo de cambio radical es especialmente difícil de llevar a cabo y consolidar, porque choca con la resistencia y la falta de comprensión de las personas, que lo perciben como un rechazo de las formas de hacer actuales.

Por otra parte, el proyecto piloto a veces carece de fuerza frente a resistencias habituales y si no cuenta con el apoyo de la alta dirección, se queda en “otra iniciativa más” o, peor aún, en la creación de una cultura diferente a la del resto de la organización y difícil de integrar.

Hay otras estrategias menos extremas y muy eficaces, como por ejemplo el refuerzo de acciones positivas para el cambio, “hacer más de lo mismo – y mejor”, dirigiendo los esfuerzos a la extensión y consolidación de buenas prácticas. Es especialmente adecuado cuando faltan recursos o la autoridad para realizar cambios más radicales y la cultura corporativa incide positivamente en el compromiso de los empleados.

Otro método consiste en equilibrar distintos aspectos, buscando compensar los puntos débiles. Por ejemplo, ante

una fuerte jerarquía, se emprenden iniciativas para fomentar la confianza y así compensar la posible inseguridad de los empleados. En compañías con una fuerte orientación a resultados que fomentan la competitividad interna y externa, deben establecerse mecanismos de colaboración entre personas y equipos.

Cuando la cultura actual de la organización dificulta a la evolución – y siempre que se cuente con la autoridad, los recursos y la participación activa del equipo directivo – puede ser necesario recurrir a una actuación más contundente, cambiando la estructura, los sistemas y estilos de trabajo y liderazgo y promoviendo nuevos valores y conductas, utilizando sistemas de reconocimiento y recompensa para motivar y mantener el cambio. Esto no significa que el cambio radical sea siempre el más adecuado para la organización.

Otra estrategia muy eficaz, acorde con nuestra sociedad y las nuevas organizaciones, consiste en identificar y trabajar sobre las “divergencias cotidianas”, es decir las diferencias entre las expectativas que se tiene respecto a la manera de trabajar (prioridades, procesos y cómo se coordinan los profesionales) y las prácticas reales.

Se trata de involucrar a las personas desde el primer momento en la valoración de las prácticas reales frente a las expectativas que se tiene. Por ejemplo, evaluar el flujo de trabajo y la coordinación entre diferentes personas o equipos que interactúan con los clientes. Este tipo de análisis no sería innovador si no fuera por la implicación directa de los empleados, que combina las ventajas del conocimiento del entorno con la participación y concienciación de las personas desde el primer momento.

Gestionar el cambio con un enfoque práctico exige estar abierto a nuevas ideas sin perder la vista del contexto organizativo; se puede aplicar con mucho éxito en la

identificación e implantación de buenas prácticas. En vez de descubrir y copiar prácticas de competidores o compañías de referencia, se involucra a los profesionales en el proceso de análisis y de adopción de estas prácticas

en el trabajo, planteando preguntas del estilo “Ahora que conoces la práctica externa, ¿qué harías de manera diferente en tu trabajo?, ¿qué aspectos merece la pena adoptar como una práctica común en nuestra compañía? Por otra parte, ¿qué carencias tiene esta práctica externa? Si es complicado aplicarla

¿se podría simplificar o adaptar a nuestra actividad?”

Estos métodos para explorar y provocar cambios, muy sencillos, tienen gran impacto y se extienden rápidamente en la organización, por varias razones:

- Participan los propios empleados, por lo que sus conclusiones gozan de credibilidad en el resto de la organización.
- La integración y aplicación práctica de los cambios es un punto tratado desde el principio, no al final del proceso de cambio.
- Fomentan la colaboración de muchas personas en toda la organización y de su aprendizaje colectivo, no sólo de un grupo pequeño de visionarios.
- Plantean el cambio como algo alcanzable y centran los esfuerzos más en el “cómo” que el “cuánto”.

Nuestro entorno actual, que se caracteriza por la conectividad y la complejidad de redes y relaciones, facilita llevar a cabo una transformación basada en la colaboración múltiple de personas en sitios diferentes, siempre que la dirección apoye y fomente la capacidad organizativa y de equipos. Este enfoque es coherente con la tendencia hacia organizaciones más planas, con acceso más directo a la información e incluso la posibilidad de cuestionar la manera de hacer las cosas. Esto en sí supone un gran cambio para muchas empresas españolas y hay que trabajar para saber aprovecharlo. ■

Cuando la cultura de la organización dificulta la evolución puede ser necesario recurrir a una actuación más contundente, cambiando la estructura, los sistemas y estilos de trabajo.