

EL RETO DE LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

algo más que gestión del cambio

CAMILLA HILLIER-FRY,
Socio de PeopleMatters.

Los cambios económicos, tecnológicos, sociales y regulatorios de los últimos años han generado la necesidad de cambio en las organizaciones desde hace tiempo, aunque la mayoría de las compañías sólo ha empezado a plantearse medidas recientemente. Un estudio del *Economist Intelligence Unit*, realizado en 2014 entre 461 empresas de países europeos (entre ellos España), señala que el 43% considera que su compañía tiene muchas ideas de cambio, pero que carece de la capacidad de ejecución. Más preocupante es el dato de que el 36% dice que en su organización coexisten iniciativas de cambio incoherentes que compiten entre sí.



Ante la necesidad de hacer cambios con sentido, la tentación es recurrir a las ya conocidas y probadas metodologías de gestión del cambio de hace una década (o más), muchas de ellas basadas en la figura visionaria de un líder con el carisma para movilizar a los empleados, con el apoyo de una maquinaria corporativa de implantación y comunicación del cambio. Sin embargo, precisamente debido al enorme impacto que los cambios en nuestro entorno han producido en la forma de trabajar, debemos evitar aplicar los viejos remedios y en su lugar, adaptarnos a los nuevos tiempos. Esto es lo que significa "transformación": implica un nuevo planteamiento, no sólo en las relaciones y la gestión externa, sino también en las relaciones y los procesos internos. Este tipo de transformación supone actualizar la metodología clásica e, incluso, darle la vuelta en algunos aspectos:

- Dar un enfoque local más que corporativo al cambio.
- Dar un mayor protagonismo a los managers (y otros empleados), no sólo al equipo directivo.
- Evaluar el contexto de la propia organización antes que importar y aplicar "mejores prácticas" de otras compañías.
- Dar mayor importancia a aspectos observables y tangibles del cambio (procesos de gestión, símbolos, acciones) que a las palabras.
- Mirar a su alrededor -la organización, los empleados y la sociedad- y no olvidar el entorno real porque se está mirando un horizonte futuro.
- Dar forma a la visión y/o aspiración a través de objetivos de departamento con hitos y métricas.

Trabajar sobre estos seis aspectos permite acercar el cambio corporativo a la organización y conseguir una transformación real. Veamos a continuación las claves de cada uno de ellos, así como algunos casos reales de implantación.



“Transformación” implica un nuevo planteamiento, no sólo en las relaciones y la gestión externa, sino también en las relaciones y los procesos internos •



// Dar un enfoque local más que corporativo al cambio

Por muy estratégico que sea el cambio, necesita ser bajado a nivel local para ser efectivo en la implantación. Lo que puede parecer una obviedad sobre el papel, en la realidad se aplica poco porque requiere la dedicación de tiempo y otros recursos, y resulta más eficiente implantar el cambio desde las oficinas corporativas. Un estudio del *Change Management Consortium*, publicado por CIPD en 2014, refleja que la gran mayoría de empleados considera que las iniciativas locales tienen mucho más relevancia y sentido que los programas corporativos, que frecuentemente son adoptados a medias o hasta ignorados. El "efecto corporativo" y el tiempo que se tarda en implantar genera además la sensación de que se lanza otra iniciativa antes de terminar de llevar a cabo la primera, una percepción que suele provocar cinismo entre los empleados. De ninguna manera quiero proponer que la alta dirección no impulse los grandes cambios; sería inapropiado e incluso absurdo. No obstante, es factible y deseable que en el proceso de comunicación e implantación se tengan en cuenta las prioridades locales. Si la implantación local no funciona, la estrategia corporativa fracasa.

Una empresa donde hemos vivido este proceso fue en una multinacional de alimentación en la que hubo que trasladar la nueva estrategia corporativa a Iberia. Trabajamos sobre las implicaciones locales en diferentes líneas de negocio y mercados para definir la estrategia para Iberia y luego desarrollamos dilemas de negocio que presentaban situaciones habituales con diferentes acciones, alineadas en mayor o menor medida con la estrategia. Estos dilemas formaban parte de un juego de grupo que fue utilizado como parte principal de la comunicación de la nueva estrategia, en sesiones de trabajo realizadas en toda la geografía española y portuguesa, dejando siempre tiempo para preguntas y debate. El énfasis en situaciones reales, e incluso locales, favoreció la comprensión de las prioridades y contribuyó a que la implantación fuera más rápida que en otras ocasiones.

Alinear la organización no depende únicamente del carisma o compromiso de la dirección, sino también de una cuidadosa preparación con los managers •

// Dar un mayor protagonismo a los managers (y otros empleados), no sólo al equipo directivo

Los managers son los que más contacto tienen con los empleados y representan a la compañía para la gran mayoría de ellos. Son los responsables de implantar los nuevos procesos, de solucionar problemas y de dar explicaciones a empleados, clientes y proveedores en su caso. Alinear la organización, pasa, en primer lugar, por una cuidadosa preparación con los managers, en la que ellos participan en la preparación del proceso y pueden compartir tanto sus inquietudes como sus ideas.

Los empleados también pueden tener mayor protagonismo: en vez de verles como víctimas del cambio y presuponer la resistencia por su parte, se debe hacerles partícipes. Esta estrategia supone ir más allá de organizar reuniones multitudinarias del tipo "Town Hall" con todos los empleados: se trata de darles responsabilidad en el proceso, por ejemplo, a través de grupos de trabajo "task force" encargados de la identificación de ajustes. No podemos olvidar que la revolución tecnológica ha acortado distancias entre los empleados y la dirección: con el mayor acceso a información, la creación imparable de redes y las estructuras cada vez más planas, es más necesario un liderazgo basado en la creación de relaciones que en la autoridad. Para que las personas colaboren activamente en el cambio es necesario, no sólo que vean la necesidad, sino también que confíen en los que la lideran. Esta confianza se genera a través del contacto, el respeto y la participación.

Es posible hacer partícipes a los empleados incluso en organizaciones grandes: la mayor empresa de infraestructuras de la India, con 38.000 trabajadores, involucró a 7.000 managers y empleados en la definición de los cambios a acometer. Involucrar a tantas personas hace que la fase inicial de definición sea más larga, pero la implantación más eficaz: aumenta la motivación, la capacidad para identificar dificultades y trabajar para conseguir el éxito.

// Evaluar el contexto de la propia organización antes que importar y aplicar "mejores prácticas" de otras organizaciones

Ante un cambio es lógico que muchas compañías busquen a otras que hayan vivido una situación parecida y consideren "importar" sus soluciones, máxime cuando ven puntos en común. No obstante, aunque algunas pautas pueden ser relevantes, las prácticas no pueden ser importadas. Cada organización tiene sus características, historia y contexto, así como diferentes prioridades y personas involucradas,

y todos estos elementos son críticos en un proceso de cambio. Dedicar tiempo a analizar la situación y evaluar el estado y el impacto de estos elementos ayuda a acertar en la solución.

Conviene identificar y valorar:

- Los resultados a esperar del cambio, teniendo en cuenta las expectativas de diferentes colectivos.
- El alcance: las áreas y personas de la organización implicadas.
- El horizonte temporal.
- Los recursos disponibles.
- La evolución de la organización, por ejemplo si ha tenido un crecimiento orgánico o inorgánico, y si existe una cultura de adaptación al cambio.

En una empresa de telecomunicaciones que modificó la estructura organizativa trabajamos con los managers y empleados de la empresa en España realizando una serie de talleres en los que ellos analizaban diferentes elementos de la situación, basándose en información facilitada por la Dirección, en los que valoraban posibilidades de realizar o influir en cambios y establecían planes de acción que luego fueron compartidos entre los grupos de trabajo y la Dirección. Los resultados de su trabajo fueron de aplicación relativamente fácil, muy ajustados a su realidad y, además, el ejercicio inyectó una gran dosis de confianza en su propia capacidad de actuar. Todo esto se llevó a cabo en un entorno de incertidumbre en cuanto a cambios organizativos locales y de hecho, ayudó a centrar los esfuerzos y la energía de las personas.

// Dar mayor importancia a aspectos observables y tangibles del cambio (procesos de gestión, símbolos, acciones) que a las palabras

La comunicación durante el proceso de cambio es sin duda crítica y necesita ser frecuente, incluso repitiéndose los mismo mensajes. No obstante, estas palabras necesitan ser reforzadas por cambios simbólicos en las oficinas, como la distribución física de despachos, las normas de reuniones y especialmente en procesos de gestión, por ejemplo, la evaluación del desempeño y la recompensa de objetivos de equipo y/o transversales sobre individuales, como señal de cambios reales.

Cada organización tiene sus características, historia y contexto, así como diferentes prioridades y personas involucradas, y todos estos elementos son críticos en un proceso de cambio .

En una empresa farmacéutica que fue adquirida por una compañía extranjera con la que trabajamos, el cambio se hizo patente a diferentes niveles. Por una parte, aumentó el nivel de exigencia en cuanto a SOPs (*standard operating procedures*) y todos los controles pertinentes al proceso de investigación y fabricación. Por otra, el estilo de control directivo cambió de forma sensible: quitaron la mayoría de despachos y se estableció como norma la convocatoria de diferentes miembros de la plantilla a las reuniones del equipo directivo, para informar sobre determinados temas y hacer que estas reuniones fueran percibidas como algo cercano a la vida de la empresa. Se invirtió en un programa ambicioso de formación como herramienta para mejorar el rendimiento. Más adelante se hizo un proceso de 360° para valorar hasta qué punto los líderes ponían en práctica las nuevas formas de hacer de la compañía. El resultado de este enfoque doble fue que la adquisición, percibida inicialmente como una imposición, se convirtió en una oportunidad de mejora y de crecimiento para la compañía y los empleados.



// Mirar a su alrededor -la organización, los empleados y la sociedad- y no olvidar el entorno real

Las iniciativas que emprende una compañía no sólo tienen un impacto en los empleados, clientes y otros agentes en el entorno, sino también son valoradas positiva o negativamente, contribuyendo a su reputación. Muchas veces la necesidad de cambio se define en términos de lo que la compañía quiere conseguir y lo que quiere ser.

No podemos obviar que las empresas actúan en un entorno cada vez más diverso -diferentes generaciones, culturas, preferencias, niveles de estudios, etcétera- y esta diversidad se refleja en los clientes, proveedores y prescriptores igual que entre los empleados. Esto significa que cualquier cambio para ser eficaz debe contemplar la perspectiva y las necesidades de estos colectivos. Se trata de plantearse las siguientes preguntas, siempre desde el punto de vista de los *stakeholders*:

- ¿Qué esperan nuestros *stakeholders* del cambio?
- ¿Qué pueden ganar o perder los diferentes *stakeholders* en este proceso?
- ¿Cuál va a ser su reacción? ¿Cómo podemos gestionarla adecuadamente?

En una empresa del sector financiero que emprendió un proceso de cambio del servicio al cliente, trabajamos con los empleados sobre las expectativas de los diferentes *stakeholders* y analizamos el nivel de compromiso de los empleados con la nueva estrategia. Les ayudamos a valorar la efectividad de diferentes estrategias, considerando diferentes variables del posible impacto así como la viabilidad, y definimos líneas de actuación para reforzar el compromiso de los mandos medios y de los empleados. La meta

final marcada por la Dirección no se cuestionó y la estrategia fue de participación e integración de los distintos colectivos en vez de imposición.

// Dar forma a la visión o la aspiración a través de objetivos de departamento con hitos y métricas

La visión nos dice hacia dónde tenemos que ir, pero si se queda a nivel estratégico, muchos no la van a entender, o no van a comprender cómo debe marcar sus acciones en el "aquí y ahora". Es necesario establecer hitos en el camino y objetivos de departamentos y equipos alineados con la meta final y que permitan ver el avance. Monitorizar el proceso de cambio crea la rutina del cambio y, poco a poco, lo convierte en "*business as usual*". El seguimiento se hará más a menudo sobre algunas iniciativas muy concretas y periódicamente sobre otras que requieren más tiempo para ver los resultados. En todo caso, establecer métricas ayuda demostrar los avances, detectar problemas en su caso y celebrar los éxitos. Estas métricas sirven igualmente para cambios en la gestión de personas. En otra empresa donde trabajamos sobre la integración de distintos procesos de gestión, fruto de la histórica autonomía de los países, la gestión de personas fue utilizada para acelerar el alineamiento de las unidades nacionales. La aplicación de métricas -pocas pero uniformes- en la comunicación, formación y evaluación en los nuevos procesos y herramientas ha permitido monitorizar la implantación a la vez que detectar dificultades o necesidades en casos concretos.

Este *feedback* ha facilitado un cierto grado de adaptación a diferentes países, dentro del ámbito de una estrategia global de unificación, y ha reforzado el propio proceso de implantación y aceptación del cambio.

En conclusión, una transformación real de las relaciones y procesos de la organización requiere trabajar sobre estos seis aspectos, desde la flexibilidad y la participación que exigen nuestros empleados y la sociedad. Invertir algo más de esfuerzo al principio hará la transformación más rápida, más completa y más sostenible.]



BIBLIOGRAFÍA

- CIPD, "Landing transformational change", 2014
- Economist Intelligence Unit "The challenge of speed" 2014
- McKinsey, "Voices on transformation.Reinvigorating a corporate giant", 2011
- MIT Sloan Management Review "Achieving Successful Strategic Transformation" Spring 2012.