

Trasformación organizativa: ¿realidad o quimera?

Marcos, Susana

Romain, Sandra

Capital Humano, Nº 364, Sección Tendencias / Tribuna, Mayo 2021, Wolters Kluwer



Susana Marcos

Managing Partner-CEO en Peoplematters



Sandra Romain

Founder-CEO en Henkô



Transformación. Una preciosa palabra que está en la base de la vida. De la vida que progresa en positivo porque una historia de éxito suele entrañar una narración de constante adaptación, revisión y cambio, tanto en la vida de los individuos como de las organizaciones. Seguramente ésta sea una máxima que cualquier líder empresarial firmaría sin problema. Sin embargo, aunque se sea consciente de la necesidad de transformación constante, uno de los grandes retos de las organizaciones no solo es definir en qué dirección debe darse ese cambio y qué tipo de cultura organizativa proporcionará un verdadero avance sino, sobre todo, conseguir hacerla realidad.

La transformación organizativa es un proceso que supone la evolución de la cultura corporativa para alcanzar una ventaja competitiva o abordar un desafío significativo para la empresa. Es un proceso con gran carga emocional y cognitiva para cualquier organización. Es la visualización tangible de un movimiento estratégico, ordenado, quirúrgico, liderado desde la cúpula y patrocinado desde el gobierno de una organización. Busca llevarla desde el presente hacia el futuro para alcanzar un determinado resultado o beneficio. Implica necesariamente a la totalidad de las personas que forman parte de ella, reenfoicándolas y revitalizándolas.

Teniendo en cuenta estas premisas, no resulta extraño que muchas organizaciones fracasen en su intento de abordar cualquier transformación, sea cual sea el motivo que la provocó (digitalización, internacionalización, integración...), bien en el resultado que realmente consiguen, bien en el tiempo en que lo hacen, bien en ambos. ¿Se lo pueden permitir o son superadas por competidores más hábiles? ¿Qué es lo que diferencia a los que lo consiguen de los que no?

LA CLAVE DE LA VOLUNTAD

La respuesta a esta última pregunta no siempre es obvia. Estrategia, procesos, tecnología son sin duda palancas imprescindibles para la transformación, pero, en nuestra experiencia, el factor principal de éxito o de fracaso radica en última y profunda instancia en las personas que lo tienen que hacer posible. Sobre los primeros, la «empresa» tiene capacidad de decisión y actuación; sobre las personas, la capacidad de decisión depende de su voluntad individual y colectiva siendo, por tanto, el eje de cambio más complejo, inercial y crítico.

Las personas tienen sus propias creencias, expectativas, motivaciones, miedos, limitaciones, etc. que influyen en parámetros individuales que impactan directamente en la aceptación e implantación de la transformación buscada: la capacidad de entender el cambio, la voluntad de aceptarlo, la velocidad a la que se interioriza, la manera en la que se implanta en el día a día... Estos parámetros condicionan enormemente el éxito del proceso de transformación y cuando hablamos de la suma de cambios a nivel individual para generar la evolución colectiva necesaria tendremos que incidir no sólo en el número de personas que se adhieren al cambio, sino también a qué ritmo lo hacen.

¿Cómo enfocamos entonces un proceso de transformación «que funcione»? Para empezar, debemos entender que la gestión del cambio no es algo improvisado que «vamos viendo sobre la marcha». Al igual que en la gestión de cualquier proyecto, es muy importante planificar, ordenar y asegurar el proceso, «solo que» en proyectos de transformación es fundamental adoptar una visión *human centric* que sitúe a las personas como los verdaderos protagonistas del proceso para que sepan, quieran y puedan asimilar y hacer realidad el cambio. El Cambio con mayúscula (el organizativo) y el micro cambio (el del comportamiento de cada uno). Ello supone:

- 1. Determinar el propósito del cambio, respondiendo a la pregunta «por qué» queremos o debemos cambiar.** Sólo sabiendo esto seremos capaces de determinar hacia dónde queremos ir. Un error común a evitar es adoptar sin más modas y tendencias, ya sean sectoriales o transversales, para justificar cambios en las formas de trabajar. Al igual que la inercia para seguir haciendo lo mismo lastra la evolución de muchas organizaciones, el seguir la moda sin reflexionar sobre la necesidad real de cambio puede ser la razón de un fracaso.
- 2. Conceptualizar cómo visualizamos la forma de trabajar en el futuro,** siendo capaces de desgranar cuáles son y cómo entendemos los principios básicos que rigen la manera en la que las personas interactúan y contribuyen al conjunto de la organización y a sus resultados.
- 3. Construir un relato que sea capaz de mover y conmovir a las personas hacia la situación deseada.** Conocer sus percepciones, capacidades y emociones, definiendo el viaje que deberán emprender y preparándolo meticulosamente. Aquí lo importante es planificar y argumentar cómo hacer convivir el antes, el ahora y el después con un enfoque que necesariamente será un híbrido hasta llegar al futuro diferente deseado. En este sentido, creemos que es necesario entender el concepto «híbrido» en su sentido más amplio, interiorizando la riqueza de la diversidad de talento; la flexibilidad en las formas de trabajar, presencialmente, en remoto o compaginando ambos; la combinación de estructuras organizativas diversas dentro de una misma compañía para dar respuesta a retos, proyectos o coyunturas concretas. En definitiva, una visión abierta y enriquecedora que dé confort a las personas para mejorar su bienestar y potenciar su productividad haciendo de la flexibilidad la manera de sentir las nuevas formas de trabajar.
- 4. Diseñar y comprometerse con una hoja de ruta del «viaje»** donde se incorporen las iniciativas y las palancas de gestión de personas que impulsen, den soporte y refuercen el cambio en la actuación, capacidad y deseo de las personas en la dirección y con la potencia necesarias: liderazgo como motor, patrocinador y modelo de la transformación; re-diseño organizativo sobre la base de una planificación estratégica de la plantilla y el talento; comunicación y transparencia para incrementar la involucración productiva y el compromiso; retribución y recompensa para reforzar los comportamientos, resultados y capacidades clave.
- 5. Implantar y asegurarse de que se hace con éxito,** mediante el **establecimiento de un gobierno —a modo de «torre de control»—** y un seguimiento del cambio que monitorice la ejecución de las iniciativas a través de indicadores de resultados y el efecto de las nuevas formas de trabajar y experiencia de empleado

sobre los mismos.

Finalmente, no podemos obviar que los espacios de trabajo y la tecnología se vuelven extraordinariamente poderosos como potenciales facilitadores de la transformación al constituir un cambio de entorno, de contexto o de herramientas que inevitablemente aumentan la consciencia de las personas sobre que «algo es distinto» y las predisponen a tener que hacer las cosas «diferente». Palancas y facilitadores de la transformación, proporcionarán al empleado una experiencia que deberá estar rediseñada al milímetro en línea con los objetivos perseguidos.

Adoptar nuevas formas de trabajar es una misión que consume enormes cantidades de energía a las organizaciones, tanto a nivel global como de cada uno de los individuos y, por lo tanto, es indispensable que el esfuerzo y el consumo de recursos merezcan la pena a todos los grupos de interés (tanto internos como externos). Confiar en que la transformación organizativa se producirá por generación espontánea o gracias a una transformación tecnológica sin considerar a sus verdaderos protagonistas —las personas— es como esperar tener un éxito clamoroso con un «luces, cámara, ¡acción!» sin actores. Una quimera.