

Gestión del Cambio: Una aproximación a una propuesta metodológica

Diversos autores abordan el tema de la Gestión del Cambio como una herramienta facilitadora del tránsito de la formulación a la implementación estratégica. Algunos lo abordan de manera superficial; otros, con profundidad; algunos definen los tipos de cambios, los enfoques de abordajes que permitan entenderlo mejor, sus elementos, los factores que influyen en él, su envergadura, etc.; sin embargo, el lector podría quedarse con algunas dudas respecto a cómo ejecutarlo de manera apropiada y práctica en su organización. En ese sentido, el objetivo de esta nota académica es plantear una aproximación a una propuesta metodológica de Gestión del Cambio que permita potenciar el éxito de los procesos de cambio organizacional desde una perspectiva sistémica y generadora de valor.

Para iniciar, es preciso definir quiénes pueden aplicar la Gestión del Cambio. Si se tiene en cuenta que “las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas a las metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividades estructuradas y coordinadas en forma deliberada y 4) están vinculadas al entorno” (Daft 2011: 11), entonces, ¡todas las organizaciones pueden aplicarla! Las organizaciones multinacionales, las pequeñas empresas familiares, las organizaciones sin fines de lucro y/o las gubernamentales pueden ser susceptibles de pasar por procesos de cambio, por su naturaleza humana (dado su carácter social) y por ende, pueden gestionarlos apropiadamente. Claro está que la forma será diferente en cada una, dependiendo de sus características únicas.

Respecto a la perspectiva sistémica, es importante señalar que su incorporación en esta primera aproximación es crucial, dada la necesidad de contar con la visión holística que todo gestor debe tener. “Los negocios y otras empresas humanas también son sistemas. También están ligados por tramas invisibles de actos interrelacionados, que a menudo tardan años en exhibir plenamente sus efectos mutuos” (Senge 2005: 15). El pensamiento sistémico es integrador, holístico y completo; permite la visualización de una panorámica que ayuda a comprender que todos los elementos organizacionales (internos y externos) son o pueden ser susceptibles de ser impactados por cualquier decisión y/o acción.

Otro concepto importante es la generación de valor. ¿El proceso de cambio será para generar valor? Por supuesto, sí, ¿cuál sería la razón para llevarlo a cabo? El valor de una empresa tradicionalmente se calcula en términos contables / financieros; en general, se puede decir que su valor es la capacidad de generar una rentabilidad sostenida en el tiempo. Sin embargo, Porter y Kramer afirman que el análisis estratégico debe incluir todas las fuerzas que intervienen en su modelo de negocio. Este debe ser capaz de crear el valor compartido y no solo ganancias *per se* (2011: 4). El concepto de valor compartido se enfoca en la conexión entre el progreso económico y social que desata el crecimiento global de una compañía (Porter y Kramer 2011: 5). Las empresas pueden generar espacios para desarrollar valor compartido cuando recrean productos y mercados, redefinen su productividad y cadena de valor, y también permitiendo el desarrollo local de clusters (Porter y Kramer 2011: 5).

Por otro lado, Hamel sostiene que el valor se consigue con la innovación estratégica, ya que esta permite concebir nuevos modelos de negocio que crean valor para los clientes, sacan de camino a los competidores y crea riqueza (Hamel 2006: 19). Otros autores destacan que la generación de valor se logra a través de las ventajas competitivas, y estas se consiguen cuando la organización aprende con rapidez (Senge 2005: 11). Estos conceptos preliminares son importantes debido a que deben ser guía para cualquier iniciativa de cambio: la Gestión del Cambio puede aplicarse a cualquier tipo de organización, el pensamiento sistémico debe predominar en el diseño de las estrategias de cambio y la generación de valor debe pretenderse como fin último en este proceso.

Ahora bien, ¿qué es la Gestión del Cambio? En el contexto de la Gestión Estratégica, muchos autores hacen referencia a la Gestión del Cambio. Johnson, Scholes y Whittington señalan que hay un “supuesto implícito sobre la tendencia hacia la inercia y la resistencia al cambio” (2006: 502) entre los individuos de una organización. Las personas tienden a aferrarse a las condiciones actuales, lo cual suele marcar la pauta de una “desviación estratégica” (2006: 502).

David presenta un modelo de administración estratégica que organiza este proceso en tres etapas: Formulación, Implementación y Evaluación (2013: 5-14). Es en la segunda etapa, Implementación de Estrategias, donde David hace énfasis en la necesidad de

administrar el cambio ya que este proceso desestabiliza a las personas (2013: 234). La resistencia al cambio puede expresarse de diversas formas y para David constituye la mayor amenaza para el éxito en la implementación estratégica (2013: 234). Usualmente, esta resistencia es porque las personas no entienden lo que está pasando o por qué se están produciendo los cambios (2013: 234).

Respecto a los tipos de cambio, pueden haber varios a propósito de lo que ocurra en el entorno externo de las organizaciones (oportunidades o amenazas que tienen su origen en los cambios globales de la competencia y de los diversos mercados donde la organización se desenvuelve): "cambio en la estructura, cambio estratégico, cambio en la cultura, administración bien informada, planeación de los recursos empresariales, programas de calidad, fusiones, joint ventures, consorcios, organizaciones horizontales, equipos, redes, nuevas tecnologías y productos, nuevos procesos de negocio, e-business y organizaciones que aprenden" (Daft 2011: 413).

Otra perspectiva que permite un acercamiento a la tipología de cambio es la planteada por Quinn y Voyer en el contexto de la formulación estratégica: el incrementalismo lógico. Este enfoque implica un proceso de aprendizaje flexible y experimental para administrar cambios complejos en las estrategias (Quinn y Voyer 1997): "[l]os procesos de los cambios estratégicos suelen ser fragmentados, evolutivos e intuitivos. La estrategia real evoluciona conforme las decisiones internas y los hechos externos fluyen juntos y crean un consenso nuevo, compartido en general, para la acción" (1997: 139).

Para Tushman, Newman y Romanelli existen los cambios convergentes que suelen ser incrementales; sin embargo, también hay cambios que rompen con la estructura: "[e]l cambio incremental es compatible con la estructura existente de una empresa y es reforzado durante un periodo de dos años. En contraste, el cambio que rompe la estructura es abrupto, doloroso para los particulares y, con frecuencia, resistido por la vieja guardia" (1997: 419).

Existen muchas propuestas que ayudan a entender cómo abordar la resistencia al cambio en las organizaciones. Sin embargo, algunas son más complejas que otras, o más o menos aplicables a las diversas realidades organizacionales. Por ejemplo, la estrategia de cambio forzado se basa en la autoridad. Consiste en dar órdenes y hacerlas cumplir,

"[e]sta estrategia tiene la ventaja de ser rápida, pero adolece de bajo nivel de compromiso y alta resistencia" (David 2013: 234). Por otro lado, la estrategia de cambio educativo consiste en informar a las personas sobre la necesidad de cambio: "[l]a desventaja de una estrategia de cambio educativo es que la implementación se vuelve lenta y difícil" (David 2013: 235). La tercera estrategia, de cambio racional o egoísta, se basa en el convencimiento que se genera en los individuos respecto a que el cambio los beneficiará personalmente. Cuando esto funciona, la implementación estratégica puede ser "relativamente fácil. No obstante, la implementación de cambios rara vez será en beneficio de todos" (David 2013: 235).

Con esta información previa, aún es prematuro plantear una metodología. "Gestionar el cambio significa equilibrar este sistema móvil; la dificultad radica en la forma de hacerlo" (Duck 2000: 96); sin embargo, es posible hacer una primera aproximación en base a los enfoques planteados previamente y teniendo en cuenta una perspectiva novedosa producto de la experiencia empírica en el tema:

1. Conformación del equipo iniciador y gestor del cambio

¿Quién será el líder del equipo (Kotter 2000: 13, 15) y con quién contará (personal de apoyo)? Es recomendable que el equipo esté compuesto por facilitadores externos (de una compañía asesora confiable) e internos (especialmente del área de RRHH) para tener una mezcla apropiada entre experiencia y técnica; y, por otro lado, conocimiento de la cultura, respectivamente (Ross y Roberts 2000: 80). A este grupo de líderes Duck lo llama "equipo de gestión de la transición" (2000: 76). El objetivo del equipo es elaborar el Plan de Gestión del Cambio que contendrá las estrategias más adecuadas para la organización. Estas personas proveerán apoyo para la selección de los integrantes más idóneos del proyecto de cambio y detectarán a aquellos que pueden asumir el rol de Agente de Cambio (promotores del cambio) en la organización y aquellos que podrían ser sus enemigos o resistirse pasiva o activamente al proceso (Sujetos de Cambio).

2. Clarificar el cambio

Para todos debe quedar claro hacia dónde se dirige la organización con este proceso (Kotter 2000: 16-17), por qué y para qué se va a cambiar; se debe establecer el sentido de urgencia (Kotter 2000: 9-12) y la dimensión del proceso de cambio (micro o macro cambio, el esfuerzo que se requerirá y su impacto). Además, también es importante “poner sobre el tapete” el impacto que el proceso de cambio podría tener en el elemento humano: expectativas (por encima o por debajo), ansiedad, miedo, sensación de estar perdiendo (posición, capacidad, conocimiento), frustración, etc. Es particularmente importante en esta etapa conocer cuál es la disposición de la organización para el cambio: por áreas, por equipos de trabajo, por zonas, por oficinas, por edades, por antigüedad, por género, etc. Su grado de motivación para el cambio, su información del proceso de cambio y qué conocimientos y actitudes posee que sean relevantes para el proceso. En este punto se define la línea base (diagnóstico inicial) y la brecha que debe ser cubierta. El resultado de esta etapa de relevamiento y diagnóstico debe ser un input del Plan de Gestión del Cambio.

3. Patrocinio

Todo proceso de cambio debe tener un patrocinador; es decir, una persona que inspire confianza, genere compromiso y motive, que guíe discretamente y que influya en el personal, Que sea la cara visible del cambio y esté disponible para escuchar y retroalimentar a las personas que lo requieran. Este patrocinador (iniciante) debe tener la capacidad de crear una coalición directiva (Kotter 2000: 13, 15) que funja como un equipo de patrocinadores apoyadores (sostenedores del proceso). Una vez que los patrocinadores estén alineados con las estrategias de la Gestión del Cambio, podrán brindar soporte a los Agentes de Cambio y persuadir a los Sujetos de Cambio.

4. Infraestructura

El entendimiento del proceso de cambio debe ir desde la cúspide de la estructura hasta el nivel más bajo de la organización, y debe ser sistémico. “La tarea consiste en gestionar la dinámica, no los elementos” (Kotter 2000: 75), y para esto es importante reconocer cuáles son los facilitadores organizacionales (la comunicación, el trabajo en

equipo, el estilo gerencial, por ejemplo) que potencian el proceso y jerarquizarlos, y también cuáles son las barreras potenciales (disposición al cambio, la compensación, la capacitación, por ejemplo) u obstáculos que deben ser retirados del camino hacia la visión (Kotter 2000: 21-23). Este conocimiento debe estar incorporado en el Plan de Gestión del Cambio.

5. Comunicación

Desarrollar un Plan de Comunicaciones a la audiencia interna y externa a la organización es crucial (Kotter 2000: 15). Para esto, es particularmente importante el diagnóstico inicial realizado. A través de un Mapa de Stakeholders se puede definir las audiencias impactadas por el proceso de cambio, su importancia y los contenidos, medios, estilos y frecuencia de las comunicaciones con cada uno. "El principio conductor es simple: usar todos los canales posibles" (Kotter 2000: 20). Como se dijo previamente, debe plantearse una línea base respecto a la comunicación para establecer objetivos con los indicadores clave de rendimiento (KPIs) precisos en este tema (impacto, lectoría, conocimiento, etc.). Adicionalmente, se sugiere contemplar un Plan de Crisis ante cualquier situación inesperada que pudiera presentarse.

6. Motivación

¿Cómo hacer que el personal se motive? Es difícil, más aún cuando no cree o no confía en el proceso de cambio. Es por eso que los pasos previos deben estar consolidados para que las estrategias de motivación funcionen y generen compromiso. El personal confía más cuando conoce lo que pasará, cómo y cuándo (Plan de Comunicación), cuando se conoce y sabe que es capaz de salir airoso del proceso porque posee las actitudes necesarias (autoconocimiento) y cuando sabe que además cumplirá sus propios objetivos (percepción de beneficios: crecimiento personal y profesional). El Plan de Motivación contemplará entonces estrategias de desarrollo humano e integración para contribuir con el autoconocimiento personal y grupal, manejo emocional, ya que hay que dirigir sentimientos (Duck 2000: 86), y eventos de esparcimiento para contribuir con espacios de relajación, fomento de la camaradería (Duck 2000: 89) y reconocimiento de logros durante el proceso de cambio. El reconocimiento de logros de corto plazo es particularmente importante

(Kotter 2000: 23-25) sin caer en “cantar victoria” (Kotter 2000: 25-27) antes de tiempo. Al igual que la comunicación, también se debe medir la motivación a través de KPIs que permitan su control periódico.

7. Capacitación

Identificar tempranamente las “capacidades necesarias” (Duck 2000: 93) puede traer muchas ventajas. Se disminuyen esfuerzos innecesarios y se concentran las fuerzas en aquellos conocimientos que son relevantes para el proceso de cambio (manejo del nuevo software por perfil de usuario o área funcional, nueva estrategia de ventas, introducción de un nuevo producto, nueva máquina, etc.). Elaborar un Plan de Capacitación será útil para estimar esfuerzos y tiempos, así como los requerimientos logísticos.

8. Evaluación

La evaluación debe ser periódica durante el proceso de cambio, al final del proceso y, de ser necesario, post proceso también. El cambio debe ser arraigado en la cultura organizacional (Kotter 2000: 27-28). También se sugiere elaborar un informe que incluya los resultados obtenidos, un FODA del Plan de Gestión del Cambio, las lecciones aprendidas y plantear las recomendaciones para el sostenimiento del proceso de cambio. La retroalimentación es fundamental.

Esta propuesta no pretende ser una receta. Como en la cocina, depende de “la mano” del cocinero y cómo este tiene la astucia de adaptarla a sus circunstancias. A pesar de lo estructurado de este modelo o metodología, cada organización puede realizar actividades en paralelo o secuenciales y personalizarla de acuerdo a sus características particulares.

Muchas empresas emprenden cambios radicales y enormes, y otras estilan cambios incrementales y pequeños. Sin embargo, todas, cambian de estrategia, de mercados, de sectores, de productos, de software, etc. Todas estas iniciativas requieren de la Gestión del Cambio. El cambio no es automático, se requieren fortalecer competencias, formación, tiempo; es necesario gestionar los cambios para incrementar sus probabilidades de éxito.

La Gestión del Cambio busca crear un ambiente de aceptación al cambio introducido en la organización. Con una buena Gestión del Cambio habrán más posibilidades de comprensión y aceptación de la necesidad de cambiar, de involucrar a las personas en el proceso, de generar un espacio de optimismo frente al reto, de entender lo que pasará, de recibir aportes y de crear un clima de apertura que permita la expresión franca y constructiva de todos los aspectos relacionados al proceso.

Mag. Regina Soriano Rivera

Docente Contratada a Tiempo Parcial por Asignatura del DACG

DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS
DE LA GESTIÓN

Referencias

DAFT, Richard.

2011 *Teoría y diseño organizacional*. Décima edición. México D.F.: Cengage Learning.

DAVID, Fred

2013 *Conceptos de administración estratégica*. Décimo cuarta edición. México D.F.: Pearson Educación.

DUCK, Jeanie

2000 "Gestionar el cambio". En ATHOS, Antony y otros. *Harvard Business Review: gestión del cambio*. Barcelona: Ediciones Deusto, pp. 73-104.

HAMEL, Gary

2006 "Innovación estratégica y creación de valor". *Harvard Deusto Business Review*, 2006, diciembre, pp. 18-26.

JOHNSON, Gerry y otros

2006 *Dirección Estratégica*. Séptima edición. Madrid: Pearson Educación S.A.

KOTTER, John

2000 "Liderar el cambio". En ATHOS, Antony y otros. *Harvard business review: gestión del cambio*. Barcelona: Ediciones Deusto, pp. 7-29.

PORTER, Michel y Mark KRAMER.

2011 "Creating shared value". *Harvard Business Review*. 2011, Enero-Febrero, pp. 1-17.

QUINN, James y John VOYER

1997 "El incrementalismo lógico: Cómo manejar la formación de estrategias". En MINTZBERG, Henry, James QUINN y John VOYER. *El proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall, pp. 139-145.

ROSS, Richard y Charlotte ROBERTS

2000 *Perros que ladran y perros que no ladran*. En SENGE, Peter y otros. *La danza del cambio*. Bogotá: Norma S.A., pp. 78-81.

SENGE, Peter

2005 *La Quinta Disciplina: El Arte y la Practica de la Organizacion Abierta al Aprendizaje*. Buenos Aires: Ediciones Gránica S.A.

TUSHMAN, Michael, William NEWMAN y Elaine ROMANELLI
1997 "Convergencia y trastorno: administración del inconstante paso de la evolución organizacional". En MINTZBERG, Henry, QUINN, James y John VOYER. *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. México D.F.: Prentice Hall, pp. 418-426.

DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS
DE LA GESTIÓN

GESTIÓN DEPARTAMENTO
ACADÉMICO DE CIENCIAS