



# La gestión del cambio

## CLAVE PARA EL ÉXITO EMPRESARIAL

*LOS CAMBIOS EN LAS EMPRESAS SON VITALES PARA ADAPTARSE A LAS NUEVAS NECESIDADES Y CIRCUNSTANCIAS DE UN ENTORNO EN PERMANENTE PROCESO DE TRANSFORMACIÓN. PERO INTRODUCIRLOS REQUIERE DE UNAS CLAVES QUE ASEGURARÁN EL ÉXITO.*



**Lorenzo Garrido**

Consultor en  
Dirección y  
Organización  
de Empresas  
de TACTIO

> El cambio se describe como un proceso inevitable de la naturaleza que implica el paso de una situación a otra diferente, afectando de manera significativa a las formas establecidas de comportamiento. En el actual contexto empresarial, los mercados, la tecnología, los competidores, los accionistas y el propio margen legal exigen cada vez mayores niveles de eficiencia de las empresas. Por ello, el cambio se convierte en una realidad inevitable, ya sea para reaccionar frente a nuevas circunstancias en el entorno, o bien para definir nuevas estrategias de futuro.

Desde esta perspectiva, uno de los principales retos que asume hoy en día la dirección de las empresas es la aceptación del cambio como un hecho natural, que se produce y tiene su origen tanto en el entorno como dentro de la propia estructura organizativa.

### **NO PERDER LA PERSPECTIVA**

Las empresas que tienen una buena gestión del cambio y se centran en las necesidades de los clientes están mejor preparadas para enfrentar las crisis que aquellas que concentran sus esfuerzos únicamente en medidas económicas, como recortes de gastos e inversiones. Los estudios apuntan que aquellas empresas que en momentos de crisis apostaron por la innovación y la mejora continua experimentaron importantes mejoras en sus resultados a medio y largo plazo, mientras que aquellas que optaron por bruscos recortes de gasto e inversión vieron mermada su competitividad y capacidad de ofrecer un producto-servicio de calidad a sus clientes.

O como afirma Jo Hennessy, director de Investigación del Roffey Park Institute, "la relación entre la gestión del cambio y el resultado empresarial sugiere que las organizaciones deberían prestarle más atención a la motivación y a los procesos de cambio para maximizar el rendimiento". En definitiva, se trata de aceptar que si son

## LA GESTIÓN DEL CAMBIO NO DEBE CENTRARSE ÚNICAMENTE



factores no exclusivamente económicos los que conducen a una empresa a una situación de cambio, es posible inferir que la gestión del cambio no debe centrarse únicamente en actuaciones sobre las magnitudes numéricas.

#### **DE LA VISIÓN A LA IMPLANTACIÓN**

Las situaciones de cambio afectan de un modo u otro a la empresa en toda su magnitud y en todos sus ámbitos. Los empresarios y directivos deben aceptar el hecho de que el cambio implica un choque cultural para la organización y sus individuos, que se verán en la necesidad y obligación de modificar conductas y rutinas en aras de un supuesto "interés común" (la empresa).

Pero dada la tendencia natural de las personas a mantenerse en su "zona de confort" y el más que previsible rechazo hacia todo aquello que genera incertidumbre, es especialmente necesario tener en cuenta algunas recomendaciones para abordar el proceso de cambio en las mejores condiciones posibles y con la máxima implicación de las personas:

> Justificar la necesidad del cambio, o lo que es lo mismo, cargarse de razones.

- > Que el proceso de gestión del cambio cuente con el respaldo suficiente de los "responsables" de liderar el proceso y las diferentes iniciativas.
- > Asumir el cambio como un proceso natural de las empresas. Hay que perder el miedo al cambio.
- > Tener un buen conocimiento de la propia realidad para evitar tanto situaciones de optimismo infundado como de desconfianza.
- > Que haya una buena estrategia de comunicación que asegure la claridad de los mensajes clave necesarios para involucrar a las partes.
- > Unir los cambios a la estructura de la empresa para asegurar que, tras el proceso, ésta ha asimilado su nueva realidad.
- > El tiempo justo y necesario. La precipitación conduce al fracaso, mientras que la excesiva duración del proceso de cambio provoca la sensación generalizada de que nada ha cambiado.
- > El cambio es responsabilidad de todos y afecta a todos. Es un proceso de todos y para todos.
- > Las personas en la organización son los actores del proceso de cambio. Por tanto, hay que cambiar con las personas, no cambiar a las personas.

EN ACTUACIONES SOBRE LAS MAGNITUDES NUMÉRICAS



## LOS 8 PASOS PARA EL CAMBIO

Hay muchas teorías y corrientes acerca de cómo “hacer” el cambio. Muchas de ellas provienen de John P. Kotter, reputado profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, quien en su obra “Liderando el Cambio” ‘Leading Change’ describió el proceso de cambio a lo largo de 8 pasos o etapas.

### PASO 1. Crear sentido de urgencia

Para que el cambio suceda, es importante que toda la empresa lo desee y considere necesario. Al desarrollar un sentido de urgencia alrededor de la necesidad de cambio se logra despertar la motivación inicial por impulsar el movimiento, cambiar cosas, etc. Por ello, hay que identificar potenciales amenazas y desarrollar escenarios que muestren lo que podría suceder en el futuro, para así impulsar y estimular el debate y la motivación.

### PASO 2. Formar una poderosa coalición: los agentes del cambio

Gestionar el cambio no es suficiente; también hay que liderarlo y convencer a la gente de que es necesario. Para hacerlo hay que reunir una coalición o equipo de personas influyentes cuyo poder (status, experiencia e importancia política) proviene de varias fuentes. Una vez formada, la “coalición” debe organizarse y trabajar como equipo en la continua construcción de la urgencia y del impulso en torno a la necesidad del cambio.

### PASO 3: Crear una visión para el cambio

Al empezar a pensar en un cambio, probablemente habrá muchas grandes ideas y soluciones. Hay que vincular esos conceptos con una visión general que la gente pueda entender y recordar fácilmente. Cuando las personas ven por sí mismas lo que están tratando de lograr, las instrucciones que reciben son más fácilmente aceptadas. Sin esa visión, los objetivos concretos pierden sentido y dejan de cumplirse. Por ello, hay

que determinar los valores que son fundamentales para el cambio, elaborar un breve resumen que capture lo que se visualiza como futuro de la organización y crear una estrategia para ejecutar esa visión.

### PASO 4: Comunicar la visión

Lo que se haga con la visión después de crearla determinará su éxito. El mensaje posiblemente encuentre fuertes competencias en las comunicaciones diarias dentro de la empresa, por lo que debe comunicarse frecuentemente y con fuerza. En este sentido, hay que responder abierta y honestamente a las preocupaciones y ansiedades de la gente mientras se predica con el ejemplo,

### PASO 5: Eliminar los obstáculos

¿Qué hacer si hay alguien que se resiste al cambio? La eliminación de los obstáculos puede potenciar a las personas necesarias para ejecutar la visión y ayudar a avanzar en el cambio. Es importante identificar personas nuevas que sean líderes del cambio, reconocer y recompensar a la gente que trabaja a su favor e identificar a las personas que se resisten al cambio para ayudarlas a descubrir que este es necesario.

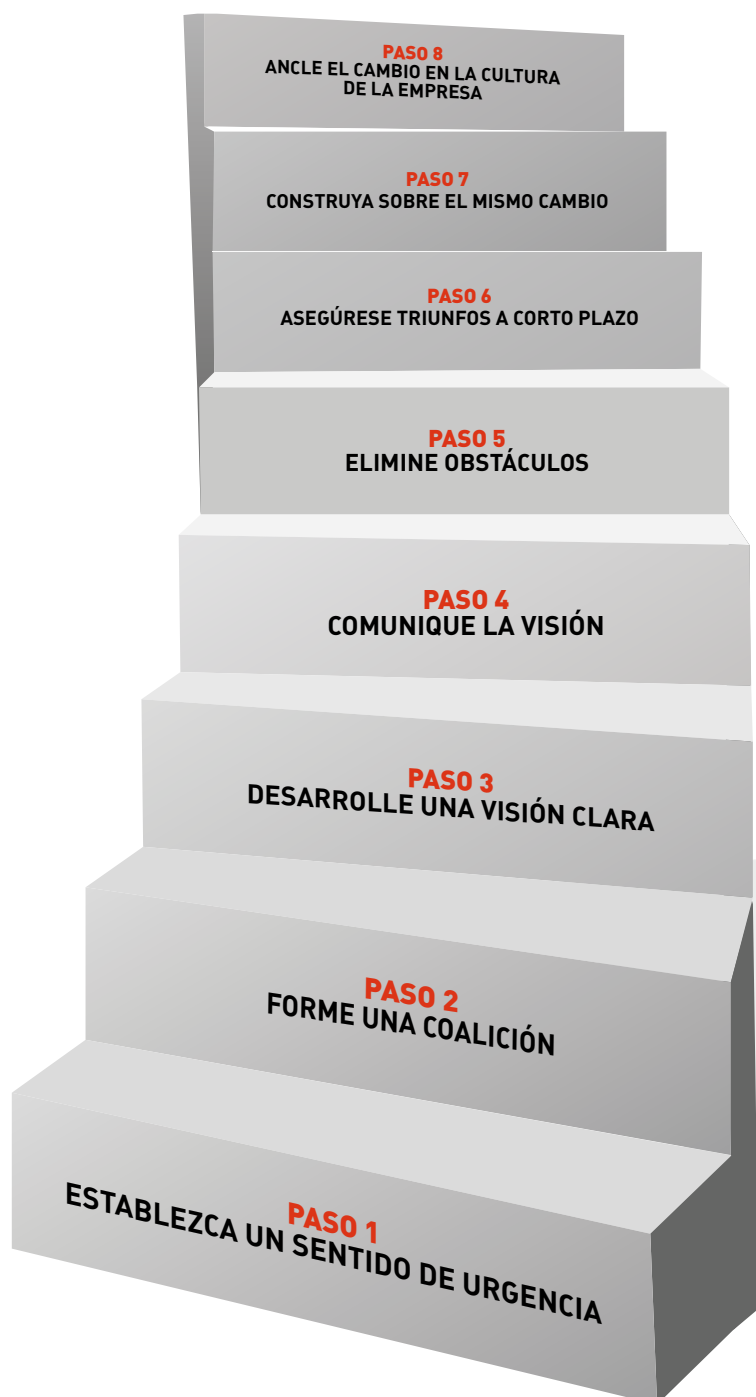
### PASO 6: Asegurarse triunfos a corto plazo

El éxito es un excelente motivador, y por ello es importante provocar en una fase temprana del proceso de cambio la sensación de que se han logrado pequeñas victorias. Así pues, hay que crear metas a corto plazo y no solo objetivos a largo plazo. De este modo se evita además que las personas más críticas con el cambio influyan negativamente en el proceso.

### PASO 7: Construir sobre el mismo cambio

El cambio real sucede muy profundamente. Muchos proyectos de cambio fallan porque se declara la victoria muy temprano. Por ello debe valorarse cada victoria como una oportunidad

LA META AL FINAL DEL CAMINO DEL CAMBIO ES LA TRANSFORMACIÓN DE LA REALIDAD EMPRESARIAL Y CONDUCIR A LA EMPRESA A UNA NUEVA ETAPA EN SU EVOLUCIÓN



para construir sobre lo que salió bien y determinar qué se puede mejorar. Fijarse más metas para aprovechar el impulso que se ha logrado, promover la mejora continua y renovar las ideas sumando más agentes y líderes del cambio deben ser las acciones a realizar.

#### **PASO 8: Institucionalizar el cambio y fijarlo en la cultura de la empresa**

Por último, para lograr que cualquier cambio promovido se instale en la empresa de manera definitiva, éste debe formar parte del núcleo de la organización y apreciarse en todos sus aspectos. Y para ello son necesarios esfuerzos continuos y que los líderes de la empresa sigan apoyando el cambio de manera casi rutinaria. Si se pierde el apoyo de los agentes del cambio, el proceso podría terminar donde empezó.

#### **¿Y DESPUÉS DEL CAMBIO?**

La meta al final del camino del cambio es la transformación de la realidad empresarial y conducir a la empresa a una nueva etapa en su evolución, en la que sea más competitiva, rentable, eficiente y mejor preparada para abordar el futuro con garantías. Pero el cambio es un proceso continuo, permanente. Cuando se completa un proceso de transición de una etapa a otra (cambio propiamente dicho), la empresa se encuentra de nuevo en un estadio que a su vez conduce a otro diferente, con lo que el proceso de cambio se activa de nuevo. Y así sucesivamente, lo que sitúa a la gestión del cambio en el eje estratégico de la dirección y gestión empresarial.

Los empresarios y directivos tienen la obligación y responsabilidad de asegurar la consecución de los objetivos empresariales, lo que implica, entre otras cosas, gestionar con garantías situaciones de cambio, recurriendo si fuera necesario, a la ayuda experta de profesionales de la consultoría con dilatada experiencia en este tipo de situaciones.