

UNIDAD 29

GESTIÓN DEL CAMBIO

1.	La dirección de recursos humanos como facilitadora del cambio2		
	1.1. Roles y funciones para RRHH	2	
	1.2. Niveles de cambio		
2.	Factores que influyen en procesos de cambio organizacional	8	
	2.1. Estilos de dirección, liderazgo, talento y modelos de desarrollo para el cambio	8	
	2.2. Modelos organizativos		
	2.3. Comunicación interna y cambio	13	
3.	Características de los procesos de cambio	16	
	3.1. Los roles en los procesos de cambio	16	
	3.2. La identificación de los stakeholders o grupos de interés		
	3.3. Las resistencias al cambio y cómo afrontarlas	19	
	3.3.1. Resistencias individuales	20	
	3.3.2 Resistencias organizacionales	24	
	3.4. Las fases del cambio. Modelos	26	
	3.4.1. Modelo de Lewin/Schein	28	
	3.4.2. Modelo de Kotter	29	
1	Principales errores en los procesos de cambio	21	

1 LA DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS COMO FACILITADORA DEL CAMBIO

as organizaciones requieren de una continua adaptación a sus entornos para asegurar su continuidad y competitividad. Esta adaptación promueve tener adaptabilidad al cambio en la empresa, fomentando mejoras constantes y generando nuevos estilos de trabajo siempre de forma coherente a la estrategia de la compañía.

Estos cambios pueden ser de muy diverso nivel, características y tamaño, implican resistencias en su proceso a las que hacer frente. Así, cuando hablamos de cambio en una organización tienen cabida tanto el cambio de la estructura organizativa como el cambio en procesos tecnológicos, de productos, del estilo de dirección de la organización o el simple cambio en un programa informático que solo afecta a un par de puestos de trabajo o bien a todo un centro productivo. Todos estos cambios son necesarios para generar efectividad en la organización.

Uno de los retos estratégicos para la función de RRHH es ser el área que facilite y promueva buena parte de estos cambios organizativos. En especial, los cambios internos vinculados a cambios de comportamientos, de estilos de trabajo o de cultura empresarial.

Para facilitar estos cambios, el área de RRHH utiliza sus propios procesos de gestión de personas, porque al final estos procesos, más que normativos, deben ser promotores de cambio que potencien la competitividad de las personas y de la empresa.

No obstante, cualquiera de estos cambios que facilita el equipo de RRHH debe ser coherente con la estrategia de la compañía o, es más, diseñado a partir de la estrategia y los retos de la compañía.



Los cambios organizativos tienen mucho de racional en su diseño y también mucho de emocional en su aplicación.

Así, ante los cambios pueden aparecer resistencias a las que hemos de prestar la atención necesaria y atenderlas. Ante estos cambios será importante identificar los *stakeholders* o grupos de interés que nos pueden ayudar y conocer las distintas fases de un proceso de cambio.

1.1. ROLES Y FUNCIONES PARA RRHH

La función de RRHH ha vivido una intensa evolución al ritmo del cambio de los modelos empresariales que se han ido generando en distintas épocas. Podemos distinguir tres grandes formas de entenderla, que son:

- 1 La función de RRHH como departamento de personal con orientación legislativa y normativa.
- 2 La función de RRHH como área de gestión estratégica de RRHH con orientación centralizadora y potenciadora del capital humano.
- 3 La función de RRHH como unidad de consultoría interna de apoyo al negocio con orientación descentralizada y estratégica.

En la última de las funciones es donde el equipo de RRHH se ha responsabilizado de forma más completa a favorecer la competitividad interna de la organización, facilitando los procesos de cambio que se deban potenciar tanto en personas, áreas o equipos como en la globalidad de la organización.

En la primera función, con un área legislativa y normativa, el cambio no es responsabilidad de RRHH. Su función es mucho más controladora que estratégica y desarrolladora. Cuando llegamos a la segunda función el cambio ya empieza a ser una función de RRHH desde una perspectiva aún muy centralizada y, en algunos casos, poco vinculada a los planes reales de la compañía. El inicio de las políticas de formación, desarrollo o gestión del desempeño persigue una gestión más continua de las personas, para promover su desarrollo y establecer el modelo de cultura empresarial o de comportamiento común en la organización que permita a la empresa continuar creciendo.

Las tendencias del *HR-business partner*, la aportación de valor, establecer estrechas conexiones entre RRHH y el plan estratégico, favorecen una área impulsora de las personas de la compañía, a través de una importante descentralización de la gestión de personas a directivos y responsables de equipo. Estas tendencias responden a la tercera función, donde la agenda del cambio es una de las prioridades para la dirección de RRHH.

RRHH ha adquirido un rol más estratégico, acercándose de manera sutil y necesariamente a la toma de decisiones estratégicas de la organización. Donde cada una contará con niveles más o menos avanzados en los procesos de cambio.

Por ello, cada vez más el equipo de RRHH está dedicado a la gestión del cambio que se potencie en la compañía, integrando de forma coherente a responsables de equipos y colaboradores para su implicación y posterior consecución.

Aunque para que se obtengan resultados es imprescindible que sucedan una serie de circunstancias que acompañen a RRHH en el camino hacia los cambios:

- Apuesta de dirección general por la captación, desarrollo y fidelización del talento de las personas que conforman la organización, para que las personas estén en el centro y se conviertan en el valor diferencial.
- Que cree y fomente un clima organizacional donde la innovación, la autonomía y la cultura del error sean sus pilares, desarrollando el talento interno y atrayendo al externo.
- Alineación de los objetivos, valores, inquietudes de los mánagers de equipos con el funcionamiento del propio departamento de RRHH y su dirección.
- Que el departamento de RRHH no sea un ente ajeno al negocio, al sector, al entorno, sino todo lo contrario. Debe saber leer lo que está sucediendo fuera para aportarle valor con el propio talento de la organización.

 Metodologías y procesos ágiles, claros, directos y en sintonía con la realidad volátil e incierta que nos rodea. Sin olvidar dar respuesta a las necesidades de la propia organización y su cultura.

Para que esto suceda es importante la implicación de toda la compañía, sobre todo de dirección general, ya que calará en cascada, servirá para darle valor y ejemplo, también de las personas que lideran equipos porque inculcarán estas maneras de trabajar en sus equipos, en el día a día, apostando por las acciones que se plantean desde RRHH, aceptando los cambios propuestos como algo habitual y natural, ya que será para mejorar. Éste es uno de los retos que RRHH tiene desde hace años encima de la mesa.

El rol de RRHH ha ido evolucionando en las organizaciones hacia una unidad de consultoría interna (especialmente en el caso del HR-business partner), facilitadora de cambios para la compañía, teniendo en cuenta el momento actual, el entorno, la cultura y la estrategia de la propia empresa.

Teniendo en cuenta que las personas dentro de esta área deben estar al día en las nuevas tecnologías y digitalización para poder hacer frente de manera óptima y ágil a las velocidades y nuevas necesidades que surgen en las organizaciones y en el entorno, como por ejemplo lo sucedido con el teletrabajo debido a la crisis del Covid-19.

¿Cuáles son estos cambios?, ¿cuál es la agenda de cambio en la que se encuentra inmerso actualmente el equipo de RRHH? Es necesario que demos una mirada al entorno para comprender cómo éste define ambientes a considerar desde esta perspectiva estratégica de la función de RR-HH. Los cambios en la sociedad que se manifiestan en las organizaciones confieren nuevos roles a los directivos de este ámbito.

En los últimos años hemos visto una globalización a todos los niveles. Por una parte, cambios económicos que se han puesto de manifiesto con la internacionalización de los mercados, con la movilidad de las personas y proyectos, además de la adecuación al teletrabajo por la pandemia, la vuelta a las oficinas, los protocolos de seguridad e higiene, la gran renuncia, lo que conlleva que desde la función de RRHH se adopte una visión más amplia con la que considerar diferentes entornos legales y una creciente diversidad del mercado laboral con nuevas peticiones y necesidades a cubrir.

Por otra, la tendencia a la terciarización de la economía, que conlleva una variación en la demanda de competencias de las personas y una mayor necesidad de gestión del conocimiento, a lo cual hemos de saber hacer frente. Acompañado todo ello de una constante innovación en los sistemas de comunicación y de producción.

El mundo de hoy en día no es el mismo del siglo XX y previsiblemente será muy distinto en veinte años. Hemos visto grandes cambios demográficos y culturales que se han manifestado en las organizaciones, lo que ha conllevado que estemos atentos a la multiculturalidad y a su gestión. A su vez, las diferentes generaciones se van incorporando al mercado laboral con expectativas distintas y un modo de trabajar que aporta nuevos modos de gestión a los que desde RRHH se tiene que estar atento.

La realidad de las organizaciones hace que tengan acuerdos laborales distintos. Así, comparten espacios y proyectos personas contratadas por las organizaciones, otras que pertenecen a ETT, colaboraciones externas, empresas subcontratadas..., que hacen más compleja nuestra función si no somos capaces de integrarlo.

Vamos viendo una tendencia en las organizaciones mayores a implantar estructuras más planas y una gestión por procesos, así como sistemas de gestión más flexibles en cuanto a los tipos de contratación, la capacidad de adaptar las competencias de las personas a nuevos escenarios, etc.

Por todo lo comentado, la función de RRHH conlleva un perfil que podemos resumir en los siguientes puntos. Se trata de:

- Devenir un socio estratégico, por lo que es necesario dominar el lenguaje estratégico, tener una visión de las diferentes áreas funcionales, ser capaz de integrar las políticas y herramientas de recursos humanos a las líneas estratégicas definidas.
- Favorecer cambios de cultura: hay que establecer contextos de trabajo distintos, más orientados a la gestión del talento y a la innovación, que permitan la adopción de nuevas competencias en relación con las capacidades que requiere la organización en cada momento.
- Ser capaces de construir y mostrar las capacidades organizativas propias que la distinguen de otras.
- Impulsar cambios en los estilos de liderazgo, en los que se fomente el liderazgo interno y externo que requiere el entorno actual.
- Dar el apoyo necesario a la estrategia de negocio construyendo desde su función la estructura que ésta requiere.
- Ser capaces de gestionar la diversidad creciente que se da a todos los niveles: cultural, generacional...
- Establecer nuevos modos de aprendizaje que fomenten las competencias de los diferentes colectivos, introduciendo así prácticas como el *mentoring* inverso, la *learnability*, la gestión del conocimiento y del aprendizaje...
- Adaptar los modelos de gestión de la función de RRHH a las necesidades actuales atendiendo a: modelos de empleabilidad, de selección, de desarrollo, de valoración y retribución, acordes a los diferentes tipos de colaboraciones y estructuras organizativas.

Adaptaremos estas premisas a la realidad de cada compañía, a su estadio de madurez y al momento económico y estratégico en que se encuentra.

1.2. NIVELES DE CAMBIO

Los niveles de cambio sobre los que debe actuar el equipo de RRHH no son siempre los mismos, pueden variar en intensidad, extensión y complejidad. Vamos a establecer cierto orden de menor a mayor complejidad:

Cambios individuales de adquisición de conocimientos: Son los de mayor facilidad, se centran
en la adquisición de algún conocimiento técnico en colaboradores. Las acciones formativas sobre conocimientos instrumentales como herramientas ofimáticas o de gestión propia de un puesto de trabajo pueden enmarcarse en este primer grupo.

- Cambios individuales de comportamientos: Individuales y de mayor complejidad. En los que, además de nuevos conocimientos, buscamos cambios en los comportamientos, nuevas formas y líneas de acción. Por ejemplo: aspectos relacionados con la experiencia del usuario, programas de desarrollo directivo...
- Cambios individuales de actitudes: El cambio individual de mayor complejidad es el actitudinal.
 Algunos de los dos cambios individuales explicados anteriormente pueden estar integrados en cambios de actitud de mayor profundidad.
- Cambios de comportamiento en equipos: En numerosas ocasiones el cambio ya no se limita al individuo sino a un conjunto de personas que forma parte de un equipo o de un colectivo funcional. El cambio en departamentos, equipos, áreas o colectivos persigue nuevas formas de actuar conjuntas que ofrezcan mayor efectividad. Ciertas acciones de team building, de reorganización de áreas, etc., pueden estar integradas en este nivel de cambio.
- Cambios en los modelos de organización de la compañía: En determinadas ocasiones hay que gestionar cambios en procesos, funciones de puestos de trabajo, cambios en puestos, etc., que pueden implicar a veces incorporaciones de personas, cambio de funciones en las que ya están o salida de colaboradores. Estos cambios son ya de carácter estratégico, de alta complejidad, y corresponden a proyectos de aplanamiento de la estructura, cambios de funciones de puestos, reestructuraciones o definición de nuevas áreas de la empresa.
- Cambios de cultura de la organización: El cambio de mayor complejidad es el de cultura organizativa, es decir, de pautas de comportamientos comunes, de valores de la organización. Es un cambio complejo, estratégico y que precisa tiempo. Son cambios necesarios para favorecer la competitividad periódica de la compañía.

Si bien éstos son distintos niveles de cambio, en la realidad pueden integrarse, sumarse, ser simultáneos o consecutivos. No obstante, tener claridad en la agenda del cambio ayuda a generar expectativas adecuadas ante lo que se puede conseguir y de qué forma.

En numerosas ocasiones hemos observado objetivos de cambio no adecuados a la realidad de la organización, cambios de menor nivel que no ayudan a resolver las realidades de la compañía. Normalmente, ante estas situaciones encontramos barreras explicadas por el mantenimiento del poder o por el deseo del control de la dirección. En otros casos, aunque se definen adecuadamente los objetivos de cambio, los intentos fracasan por las mismas causas. Todo ello frena el desarrollo de la organización por no querer afrontar la realidad de su agenda, dejando de lado los intereses particulares de algunas personas de la compañía.

Así, y a modo de ejemplo, muchas organizaciones promueven acciones formativas cuando el nivel de cambio es de mucha mayor profundidad. ¿Sirve un curso de habilidades directivas en entornos jerarquizados?, ¿o un curso sobre delegación en culturas autoritarias? Otros ejemplos se dan en los cambios organizativos. ¿Funcionará establecer un área de innovación con un equipo directivo controlador? ¿O hablar de logística integral (supply chain management) en una compañía con departamentos estancos? La mayoría de estos ejemplos muestran acciones que no tienen la capacidad de cambio que requiere la compañía, por lo que suelen fracasar o, en las mejores opciones, sensibilizan a iniciar cambios de mayor envergadura.

Por ello, debemos reflexionar desde el inicio sobre el hecho de que promover procesos de cambio en entornos empresariales es siempre una labor compleja, que requiere una correcta definición inicial de definir objetivos y de invitar a participar a todas aquellas personas o colectivos a quienes afecta directamente. Demasiadas veces hemos visto decisiones de escasa reflexión que acaban en cambios que no llevan a nada, o bien cambios bien definidos pero en los que no se ha contado con la gente, por lo que también acaban fracasando.

Las vivencias anteriores de fracaso en los cambios dificultan, además, que el próximo cambio tenga éxito, porque los propios colaboradores ya no tienen confianza en él.



El proceso de cambio siempre sucede de adentro hacia fuera, y se sostiene en los valores de la persona y en sus hábitos.

Para que un cambio funcione, antes debe ser asimilado internamente por la persona, traspasando resistencias internas y barreras externas.

2 FACTORES QUE INFLUYEN EN PROCESOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

2.1. ESTILOS DE DIRECCIÓN, LIDERAZGO, TALENTO Y MODELOS DE DESARROLLO PARA EL CAMBIO

Los sistemas de gestión por competencias permiten conexiones con políticas de formación y desarrollo. Veamos a continuación algunos enfoques impulsados por el equipo de RRHH y que suponen períodos de transformación en la forma de trabajar de la compañía.

Estilos de dirección y liderazgo

Hay enfoques que se centran de forma muy específica en el cambio en los estilos directivos. La forma en que se gestionan las personas tiene una conexión directa con el modelo de cultura empresarial, por lo que el cambio en estos estilos supone una gran palanca de cambio sobre la cultura y los valores de la organización.

Algunos programas de formación y de acompañamiento a los equipos directivos persiguen objetivos de ofrecer técnicas y actuaciones que ofrezcan mayor autonomía y participación a sus equipos. Estos programas suelen establecer planes de mejora concretos para los participantes para asegurar su transferencia y su puesta en marcha.

En otros casos la entrada de nuevo personal directivo en los comités ejecutivos supone en muchos casos un cambio en los estilos de dirección de la compañía, por las nuevas experiencias y nuevas formas de actuar que aportan estas personas. Este tipo de experiencias ha sido habitual en compañías con una dirección muy familiar y donde su crecimiento las ha llevado a profesionalizarse internamente.

Por otra parte, la función de RRHH trata de dar soporte a los líderes de la organización y, además, de promover un liderazgo organizacional, y esto se puede realizar de diversos modos según nos dice Dave Ulrich. Este experto identifica cuatro acciones que los profesionales de este ámbito podemos promover para actualizar la calidad del liderazgo:

- Se trata de considerar el entorno, qué es lo que espera éste de los líderes; de las expectativas de los clientes, de los medios, de modo que se define externamente a la organización.
- Evaluar a los líderes según los estándares definidos, ampliando la valoración externa extendiendo el feedback 360° a 720°, en el que intervienen clientes, proveedores, otros accionistas, comunidades...
- Invertir en liderazgo para fomentar el aprendizaje a partir de modelos de comportamiento en la experiencia laboral y que, según dicho autor, representaría un 50%; otro 30% vendría dado por la formación continuada y un 20% por otra experiencia conseguida en diversos entornos como el familiar o las redes sociales, por poner algunos ejemplos.
- Medir el liderazgo como un indicador.

Gestión del talento

En los últimos años, algunas de las compañías con mejores modelos de gestión de personas han iniciado proyectos para la identificación de personas o colectivos con especial talento. Según diversos estudios, la fidelización del talento es una fuente de competitividad indiscutible para las compañías en la actualidad, donde la estrategia empresarial depende en un alto grado del capital humano.



Considerar que la atracción, el desarrollo y la fidelización del talento es un proceso estratégico genera en diversidad de empresas cambio en las prioridades organizativas.

La práctica de la gestión del talento promueve una clara identificación de quiénes son las personas de mayor talento en la organización. Para ello, tiene que generarse una apuesta en común de lo que será considerado «talento» en la compañía. Si bien la especificidad de los puestos dificulta hablar de un perfil común de personas de talento, se suelen identificar algunos patrones comunes para todas las posiciones.

Otra tarea destacable en este tipo de intervenciones es la de identificar las posiciones dentro de la estructura organizativa de mayor importancia para la empresa. Más allá de las posiciones directivas, algunos puestos pueden tener mayor relevancia para los planes de la empresa o, en algunos casos, determinados colectivos. La relación entre posiciones clave y personas de especial talento define el denominado «mapa de talento» de la organización.

Una visión completa de la gestión del talento supone un cambio en la empresa desde distintas perspectivas. Fomenta un cambio en la propia gestión de RRHH, porque se establecen acciones para colectivos concretos frente a los marcos aún más vigentes que establecen políticas globales para todos los colaboradores. Genera un conjunto de expectativas a un grupo definido de la organización, lo que siempre tiene cierto grado de riesgo para poder responder a estas expectativas, como para otras personas que no pertenecen a este colectivo. Finalmente, diríamos que implica un enfoque más estratégico de la agenda de RRHH, con un proyecto a medio y largo plazo que implica una movilización de directivos y mandos para llevarlo adelante.

Más allá de estas prácticas de gestión del talento, hay un cambio evidente de la función de RRHH al adaptarse a nuevas generaciones con prioridades y expectativas distintas. Aspectos como la flexibilidad laboral, las opciones de conciliación entre la vida profesional y la personal o las posibilidades de poder participar en el proyecto empresarial son de mayor interés en los profesionales júniors que en los de mayor edad. Este cambio generacional también supone todo un cambio en la gestión de RRHH por tener que incorporar estas prioridades en los nuevos modelos laborales.

• Programas de desarrollo para el cambio

Los cambios suelen venir definidos por la alta dirección, normalmente por decisiones de carácter estratégico. En estos casos, uno de los encargos más habituales para el área de RRHH es el diseño de acciones que faciliten estos procesos de cambio. Para ello, se establecen programas que ayuden al cambio. Suelen ser programas de formación, acciones de sensibilización, men-

sajes desde la dirección o la combinación de todos para que se perciba la necesidad del cambio y de alguna forma disminuyan las resistencias a éste y el tiempo de aceptación del cambio.

Instaurar la cultura del error

Para innovar, crear, mejorar y que la organización se adapte a las nuevas, complejas y cambiantes situaciones es importante que se instaure en ella la cultura del error. Según comenta Kathryn Schultz en su libro *Being Wrong: Adventures in the Margin of Error*, traducido al castellano como *En defensa del error: Un ensayo sobre el arte de equivocarse* (Siruela, 2015): «Los mejores momentos son cuando nos equivocamos, nos damos cuenta y pensamos cómo mejorar».

Es donde se produce una rotura, un fallo, que el mecanismo de buscar soluciones, alternativas, nuevas formas de proceder empieza a producirse y a ver la luz, por ello es importante proporcionar entornos de confianza, transparencia y ayuda mutua para que las personas que forman las plantillas de las organizaciones puedan y se vean respaldas y cómodas para proponer ideas nuevas, cambios, aunque ello conlleve un error al ponerlo en práctica.

Según Kathryn Schultz: «Porque el error es un motor muy importante de innovación. Aceptar y comprender nuestra capacidad de equivocarnos puede hacernos más creativos, más empáticos y más perdonadores, tanto para nosotros mismos como para los demás».

Veamos un ejemplo:

EJEMPLO

EMPRESA MULTINACIONAL ASEGURADORA

Una compañía multinacional dedicada al sector asegurador promueve desde sus oficinas centrales una nueva forma de actuar de sus distintos grupos de colaboradores frente al cambio que está viviendo el sector. Para definir de forma concreta este cambio diríamos que se requieren comportamientos de mayor orientación al cliente y al mercado, mayor innovación en los procesos y agilidad y mayor trabajo transversal. Hasta ese momento el sector asegurador se había caracterizado por su estabilidad, rigidez y poca necesidad de adaptación a cambios.

Ante la necesidad del cambio en los estilos de trabajo, la compañía, desde su dirección nacional, decide iniciar una serie de programas de formación que faciliten la transformación:

- Un primer programa de corta duración y a través de distintas dinámicas persigue reflexionar sobre los cambios en el entorno y los mercados de trabajo. Trabaja conceptos sobre la proactividad, el cambio o el trabajo en equipo.
- Un segundo programa se orienta al colectivo de mediación y promueve una nueva forma de trabajo con los clientes. Persigue que dicho colectivo sea cada vez más un asesor con sus clientes y no un simple comercial o tramitador de la póliza aseguradora.
- Un tercer programa se orienta a toda la segunda línea directiva y promueve una potenciación del liderazgo. Trabaja sobre las habilidades necesarias de dirección y persigue una nueva forma de gestionar los equipos.

Está claro que ninguno de estos programas por sí solo —ni los tres integrados— es capaz de gestionar el cambio organizativo indicado. Pueden ser buenas palancas para el cambio si se combinan con los procesos de RRHH que ya tiene la compañía.

Este tipo de cambios que requieren cierta profundidad siempre están inmersos en resistencias promovidas por defensores de la realidad anterior. Los colectivos y perfiles más técnicos y expertos son los más dudosos ante el cambio, al ser defensores de organizaciones más estables y muy definidas.

2.2. MODELOS ORGANIZATIVOS

El cambio también puede venir definido por la forma en que se organiza la compañía. No siempre los cambios tienen una conexión exclusiva con el comportamiento.

En estos casos las áreas de RRHH también son responsables de la organización de la compañía y pueden ejecutar procesos de cambio de distinto calibre, la mayoría de casos por conexión directa con la estrategia de la empresa. Vamos a clasificar las opciones de cambios organizativos desde dos enfoques: el primero, cambios de la organización por conexión directa con decisiones de estrategia empresarial, y el segundo, cambios de la organización por tendencias en las estructuras organizativas. Veamos cada uno de estos casos.

En los **cambios por decisiones estratégicas**, el área de RRHH se puede encontrar con tres grandes escenarios que pueden combinarse:

- (1) Cambios de reducción de plantilla, es decir, de disminución de puestos en la estructura por ajustes de costes de la empresa. Es el cambio que genera despidos por decisiones empresariales, normalmente conectado a momentos de recesión económica.
- **2** Cambios de incremento de plantilla, es decir, de crecimiento en puestos de trabajo por planes de la empresa. Por ejemplo, por decisiones de internacionalización que fomentan el crecimiento de las áreas de exportación o en sedes internacionales.
- **3 Cambios organizativos globales,** que generan refuerzo de algunas áreas, cambios internos de personas a otros puestos de trabajo, cambios de funciones en otros, etc. Son cambios definidos por la dirección y que buscan el ajuste de la estructura a nuevos retos empresariales.

Estos cambios por decisiones estratégicas generan cambios importantes en el resto de funciones de recursos humanos, tales como la retribución, el pacto en salidas, la formación para acoplar personas a nuevos puestos de trabajo, etc.

En los **cambios por tendencias en las estructuras organizativas**, los cambios no están tan directamente conectados por decisiones de la dirección, vienen causados por los cambios del entorno que requieren nuevos tipos de compañía. Así, por ejemplo, el aplanamiento de las estructuras con la eliminación de niveles jerárquicos supone una tendencia de las últimas décadas que ha generado la eliminación de puestos de mandos intermedios y la definición con mayor amplitud de funciones en otros. También por una implantación de una estructura por procesos en la que se unen las tareas y funciones en relación con sus procesos, uniendo personas, recursos, equipos y todo aquello que interviene, dejando la tradicional estructura funcional en la que se gestionan ac-

tividades y tareas concretas. Otra situación que se está dando es la necesidad de una mayor flexibilidad laboral en la que tengamos personas trabajando en las organizaciones con diversos tipos de relación laboral, ya sea como trabajadores fijos, empleos temporales contratados por ETT, colaboraciones de personas autónomas y/o subcontratación de empresas.

Otros cambios que RRHH ha tenido que facilitar bajo estas tendencias son:

- La definición de puestos de trabajo más amplios, con una descripción de tareas no tan precisa y un mayor foco en la misión del puesto de trabajo, tendencia que aparece ante la necesidad de modelos de organización más difusos y no tan cerrados.
- La subcontratación (*outsourcing*) de ciertas áreas de la empresa que no son consideradas clave y que pueden ser externalizadas.
- La potenciación de los puestos de trabajo orientados al desarrollo de negocio y el marketing de productos y servicios.
- El fortalecimiento de enfoques como la logística integral, que han generado una mayor integración de la cadena de suministro.
- El impacto de las tecnologías, que está generando cambios en los modelos de organización de áreas, departamentos y metodologías de trabajo y la posibilidad de trabajar en remoto desde cualquier parte del mundo.
- La globalización de la economía, que ha favorecido la centralización de ciertas funciones en una parte del mundo o en áreas concretas.
- La división de grandes compañías en compañías más pequeñas, que genera grupos empresariales que favorecen mayor agilidad a los mercados.

En definitiva, el equipo de RRHH, conjuntamente con directivos y mandos, es responsable de generar la mayor efectividad posible en el binomio puestos de trabajo/personas.

Para ello, establece los cambios que se requieran siempre de forma coherente con los planteamientos de la dirección de la empresa.

Veamos un ejemplo:

EJEMPLO

MULTINACIONAL ALEMANA DEL SECTOR DEL AUTOMÓVIL

Una empresa multinacional del sector del automóvil decide introducir un cambio importante en su estructura organizativa en su filial en España ante la realidad de crisis económica. La disminución en la venta de vehículos plantea potenciar el incremento de ingresos por la venta de servicios posventa (accesorios, recambios, revisiones y reparaciones en concesionarios oficiales). Esta nueva estrategia genera un cambio organizativo de potenciación del área de posventa con una mayor adjudicación de recursos y personas y una mayor transversalidad entre las distintas marcas del grupo y esta área de posventa. El cambio organizativo genera un cambio en la propia forma de trabajar de la compañía para todas las áreas.

En este caso vemos cómo la estrategia empresarial define la estructura organizativa y cómo los cambios organizativos generan cambios importantes en las formas de trabajar. En muchas ocasiones hemos observado cierta rigidez en las decisiones de cambio organizativas, lo que acaba fomentando modelos organizativos que no aportan valor ni velocidad a la compañía. Tampoco responden a los cambios que debe acatar la compañía. En estos casos es importante tener equipos de recursos humanos con influencia y proactividad que ayuden a dinamizar la compañía.

2.3. COMUNICACIÓN INTERNA Y CAMBIO

Existe un proceso al que nos queremos dedicar como vertebrador de procesos de cambio, como son los canales y acciones de comunicación interna.

Cualquiera de los cambios ya comentados requiere estar complementado por el plan de comunicación interna adecuado, para facilitar las cosas, dar claridad sobre los porqués de cada cambio y disminuir resistencias y posibles tensiones antes las acciones que quieren iniciarse.

El plan de comunicación interna que acompaña el cambio debe iniciarse antes de las primeras acciones para dar claridad y significado, continuar durante el desarrollo del cambio explicando los avances y llegar hasta el final para explicar los resultados conseguidos y no conseguidos.

Algunos de los puntos importantes al establecer estos planes de comunicación para el cambio son:

- Conseguir que en alguna de las primeras acciones de comunicación los mensajes sean transmitidos por los niveles superiores de la dirección. Suelen generar mayor credibilidad e importancia del cambio.
- Explicar beneficios que el cambio aporta para la organización y para las personas que la integran.
- Explicar avances periódicos. No basta con explicar los avances al inicio, la continuación es aún más importante.
- Explicar en lo posible variaciones sobre lo previsto.
- Finalmente, explicar los resultados conseguidos y no conseguidos.



La comunicación interna debe acompañar a los procesos de cambio, y además por sí sola puede ser generadora de cambios.

La potenciación de canales de comunicación ascendentes, asegurar las cascadas de comunicación descendente o las opciones de comunicación bidireccional que ofrecen las nuevas tecnologías son también generadores de transformación para conseguir culturas de empresa más participativas, más transparentes y que fomenten una mayor innovación.

Veamos a continuación un posible ejemplo integrador que nos permita acercarnos a la realidad y a la práctica de una compañía concreta.

EJEMPLO

La compañía sobre la que queremos trabajar es una empresa farmacéutica con una plantilla de 250 personas, con tres líneas de productos. Es una compañía de carácter familiar, centenaria y con un reconocido prestigio en su ámbito más local. Esta empresa se ha centrado hasta el momento en un mercado nacional, con una fuerza de ventas poco agresiva y con un estilo de gestión interno marcado por el paternalismo y el control de los colaboradores ante todo.

Si bien los buenos resultados financieros siempre les han acompañado, en los últimos tres años los beneficios se han ido reduciendo, tanto por cambios legislativos como por la entrada de otras compañías en el mismo mercado nacional.

Recientemente se ha incorporado un equipo de dirección nuevo, más profesionalizado y con la intención de favorecer cierta transformación de la compañía para acercarse a un enfoque más internacional y de mayor orientación a resultados en la plantilla.

La función de la nueva dirección de RRHH es la de profesionalizar la gestión de personas para apoyar la transformación interna. Tarea nada fácil si pensamos que es una compañía con un nivel alto de antigüedad en la empresa por parte de la mayoría de las personas empleadas en ella y que en el equipo directivo continúan algunos de los directivos de la fase anterior.

La dirección de RRHH despliega distintas acciones para el cambio:

En primer lugar, describe todos los puestos de trabajo para aclarar funciones, disminuir puestos y unir otros. Durante esta primera fase también se acuerdan algunas salidas por la necesidad de reducir puestos para ajustar costes laborales. También porque se identifican puestos con pocas funciones.

Se define un nuevo modelo de dirección por objetivos conectado con retribución variable. Se aclaran así las funciones de los responsables de equipo en la consecución de metas concretas.

Más tarde, se definen competencias corporativas, competencias para dirección, competencias para mandos intermedios y competencias para visitadores médicos. Las competencias de dirección se aplican a través de un proceso de 360°, mientras que en el resto de casos se hace mediante el proceso clásico de evaluación del desempeño. La elección de las competencias está directamente conectada al modelo de compañía al que se quiere ir.

A través de las necesidades de formación que se desprenden con la evaluación del desempeño y otra serie de entrevistas se establece el primer plan de formación. Este plan combina el desarrollo de conocimientos técnicos con el desarrollo de competencias más sociales. Se intensifican las acciones concretas sobre desarrollo de competencias para el colectivo de mandos intermedios. El objetivo es que el cambio en el modelo de gestión de este grupo influya directamente en el cambio del resto de personas.

Paralelamente, se incorporan nuevas personas a la organización para potenciar las áreas de aseguramiento de la calidad (normativas del sector) y en operaciones. Son también transmisores del nuevo modelo de compañía.

Finalmente, se organizan equipos de mejora para las distintas áreas de gestión interna. Este proyecto aparece por la necesidad de mejorar los parámetros de calidad internos, aunque también es una forma de fomentar la participación de los colaboradores y no limitarlos a las funciones de sus puestos de trabajo.

Todo este despliegue de acciones no se realiza en un período corto de tiempo de meses o un año, sería una equivocación, porque al final no se acabaría implantando ningún cambio. Es un proyecto de años y de integración de acciones en el que nada es fácil. Las resistencias al cambio, la negación o las luchas de poder son también parte del proceso de cambio. Son los elementos que lo dificultan y en numerosas ocasiones hacen fracasar las iniciativas de recursos humanos.

Cuanto mayor envergadura tiene el proceso de cambio, más problemáticas suelen aparecer. Directivos que no están del todo de acuerdo o no lo consideran importante, colaboradores que consideran que no es necesario o áreas sumergidas en otras prioridades suelen ser situaciones habituales en la vida empresarial que dificultan las mejoras que puedan generarse a través de los cambios planificados.

3 CARACTERÍSTICAS DE LOS PROCESOS DE CAMBIO

as habilidades de los profesionales en RRHH en la gestión del cambio son cada vez más importantes. Si este equipo no es percibido como un referente en la compañía y no genera un alto nivel de confianza es mucho más difícil que los cambios se produzcan, porque ya no existe el compromiso con quien lo tiene que facilitar. Por ello, en determinados casos es importante contar con la colaboración de asesorías y consultorías externas, especializadas en procesos de transformación y que pueden generar en la compañía el apoyo necesario para que los planes funcionen.

No obstante, una experiencia que se ha repetido en numerosos casos y que consideramos errónea es que el equipo externo acaba liderando el cambio sin aparecer la dirección ni equipo internos. Aunque esta práctica suele funcionar durante el cambio, cuando los externos se retiran se suele volver a la situación inicial.

El «cómo cambiar» suele generar mayor dificultad que la decisión de los procesos que pueden ayudar al cambio. Es un aspecto al que cada vez se le da mayor importancia en la literatura del management actual.

3.1. LOS ROLES EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

Una de las principales variables es la de los roles que deberán asumir los distintos implicados ante el proceso de cambio. Seguiremos la clasificación para definir estos roles en:

- 1 Líder del cambio
- 2 Facilitación del cambio
 - 3 Agente del cambio
- 4 Receptor / Cliente del cambio

Promotores del cambio

Constructores del cambio

Seguidores distantes

Saboteadores del cambio

El **líder del cambio** suele corresponder a las personas directivas que deben legitimar el cambio. Este rol no siempre corresponde a las personas directivas de RRHH. Según la relevancia del cambio, debe venir legitimado por la dirección general de la compañía para que tenga la credibilidad y la autoridad necesaria. Sin liderazgo del cambio no hay cambio, por eso es importante que personas de la organización que crean que deben iniciarse cambios en algún nivel y no tienen el poder necesario puedan influir en los que sí lo tienen antes que querer iniciarlos ellas mismas.

RECUERDA ...

Es muy difícil que un equipo de RRHH pueda gestionar un cambio global de la estructura organizativa sin el apoyo de la dirección.

La **facilitación del cambio** es justamente el rol complementario al liderazgo del cambio. Es la persona o personas que van a aplicar el cambio y a llevarlo a cabo, con el apoyo del líder necesario. Rol adecuado para RRHH y asesorías y consultorías externas.

El **agente de cambio** son personas o colectivos que apoyan el cambio y que pueden ayudar en el nivel en el que se encuentran a que ocurra. Un colectivo de mandos intermedios, por ejemplo, puede ser agente de cambio para que ocurra una política de formación más ajustada a la compañía. Para los roles de liderazgo y facilitación del cambio es importante identificar agentes de cambio que les puedan ayudar en la fase de implantación, los esfuerzos se diversifican y aparecen apoyos en distintas áreas.

La **recepción** o **clientes del cambio** son las personas afectadas por el cambio y a las que les puede implicar nuevas formas de trabajar y de gestionar, metodologías nuevas, nuevos roles y funciones, etc. Es el colectivo que debe «comprar» el cambio para que las cosas funcionen, y en numerosos casos se dejan demasiado de lado, con las posteriores dificultades que ello genera.

Dentro de este gran colectivo que recibe el cambio podemos encontrar distintos comportamientos que podemos clasificar en distintos subcolectivos:

- Los **promotores del cambio** son receptores del cambio que están de acuerdo con él y pueden ser hasta impulsores de que ocurra. En determinados casos pueden ser también considerados agentes de cambio.
- Los constructores del cambio suelen estar a favor del cambio, y además quieren participar en él. Hay que incorporarlos en alguna fase del diseño del cambio para que lo apoyen y no perder esa implicación.
- La masa crítica más importante son los seguidores distantes. Suele ser el porcentaje más amplio de receptores del cambio, que muestran una posición distante del cambio a la espera de recibir opiniones sobre él o unos primeros resultados. Es un colectivo clave que puede generar más o menos éxito del cambio dependiendo de la influencia y de las vivencias que reciba. También dependiendo del clima laboral de la organización, de la capacidad del equipo de RRHH en comunicar el cambio o hasta implicarlos en el cambio, los resultados pueden ser más favorables.
- Finalmente, en cualquier organización, aunque puede variar el porcentaje, encontramos un colectivo de receptores del cambio, los denominados **saboteadores del cambio**, que van en contra del cambio por muy diversas razones, y por la experiencia podemos decir que por muchos esfuerzos que se realicen siempre van en contra del cambio. Es un colectivo sobre el que se debe trabajar no para convencer, sino para que generen la mínima influencia sobre los seguidores distantes. Si este colectivo es muy amplio, antes de iniciar nada debe negociarse con ellos para favorecer la situación más favorable posible.

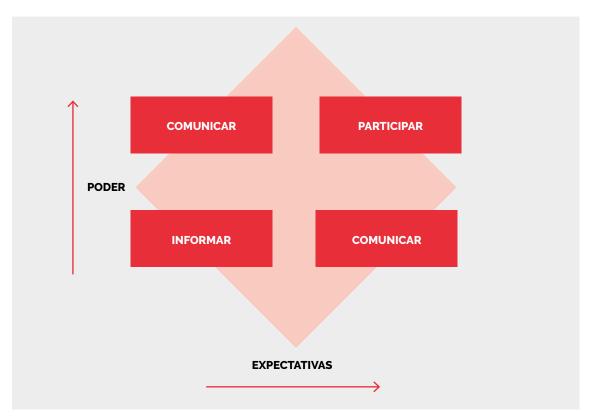
Considerar este mapa de roles ayuda a aclarar expectativas de cada caso y a definir estrategias que permitan gestionar de la forma más certera el cambio que se quiera implantar.

3.2. LA IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS O GRUPOS DE INTERÉS

Paralelo al punto anterior, un ejercicio importante en un proceso de cambio es definir los distintos grupos en la compañía que muestran algún tipo de expectativa o poder ante el cambio que se quiere implantar. Estos grupos de interés son los denominados *stakeholders*, siguiendo la literatura anglosajona, y supone todo un modelo de gestión en que las decisiones empresariales y su implantación siempre están ligadas a las opiniones e intereses de los distintos grupos de interés. En definitiva, es un modelo de gestión más participativo en que se consideran las muy distintas realidades de la compañía.

Los stakeholders con los que puede estar vinculado un equipo de RRHH pueden ser muy diversos: equipo de dirección, colectivo de direcciones intermedias, representantes de los trabajadores, comerciales, equipo de administración, etc. En cada caso su identificación y categorización será distinta, dependiendo de dos grandes variables: las expectativas que puedan tener ante el cambio que quiera implantar RRHH y el poder que puedan tener ante el cambio que se quiere implantar.

ANÁLISIS DE LOS STAKEHOLDERS DESDE LAS VARIABLES DE EXPECTATIVAS Y PODER



Tal como vemos en el gráfico, a partir de la combinación de estas dos variables la forma de actuar con cada uno de estos colectivos en el proceso de cambio será distinta. En colectivos con altas expectativas y poder será importante buscar su participación en alguno de los nuevos procesos o acciones que queremos desarrollar, enfocarles hacia la construcción del cambio. En colectivos con altas expectativas y bajo poder, o a la inversa, bajas expectativas y alto poder, la estrategia de comunicación del cambio deberá ser constante. Finalmente, en los colectivos en que consideremos bajas las dos variables tan solo hay que informar, y no será necesaria una mayor inversión de recursos.

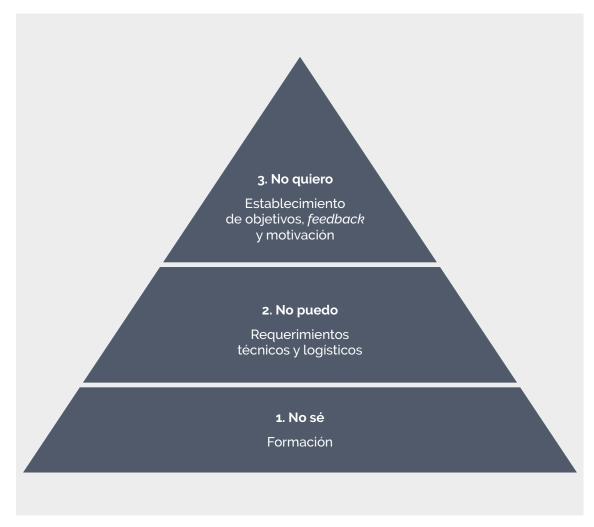
Este ejercicio de los grupos de interés permite facilitar los cambios al disminuir posibles resistencias y barreras que pueden aparecer al no contar con algunos colectivos o no comunicarse de forma certera con ellos. Supone una nueva perspectiva de cómo tener influencia en una organización, en la que, más allá de lo técnico, es importante incluir en la agenda de áreas impulsoras de cambio (como RRHH) los intereses de los distintos colectivos para establecer estrategias de mayor o menor implicación con el cambio.

3.3. LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO Y CÓMO AFRONTARLAS

La gestión del cambio suele caracterizarse en muchas realidades empresariales por las resistencias que suelen aparecer por parte de personas y colectivos. No considerar estas resistencias desde el inicio del proceso y no activar estrategias para afrontarlas suele ser un error habitual.

El comportamiento humano se caracteriza por la necesidad de control de su entorno, y la aparición de resistencias al cambio suele ser algo habitual. Podemos clasificarlas en dos grandes grupos, las resistencias individuales, propias de las personas, y las resistencias organizacionales.

Antes de entrar en estas diferenciaciones veamos tres grandes bloques de resistencias y cómo hacerles frente tal y como se indica en la imagen siguiente:



Una de las principales causas que pueden provocar la resistencia al cambio en una organización es el reconocimiento de «no saber» cómo llevarlo a cabo. Por ello la formación para poder realizarlo es sumamente importante y debe ser previsible anteriormente a la implantación del cambio, dejando un espacio para continuar la formación y realizar ajustes, según la persona y las circunstancias.

También podemos encontrar el «no poder», entendido literalmente, es decir, falta de recursos que la organización debe proporcionar para poder llevarlo a cabo. En la etapa del teletrabajo forzoso a raíz del confinamiento por el Covid-19 salieron a la luz muchas incidencias de este tipo para que las personas pudieran realizar sus funciones teletrabajando, como por ejemplo disponer de ordenadores portátiles con correcta protección de antivirus para poder trabajar sin detrimento de vulnerar los datos de clientes.

Y por último encontramos el «no querer», de la propia persona, la voluntad y la actitud ante procesos de cambio. A continuación se desarrollan más detalladamente las resistencias individuales, aunque podemos proponer que, para ablandar esta falta de voluntad, son imprescindibles la motivación, el *feedback* continuo y establecer unos objetivos claros. Es decir, la persona debe conocer qué se quiere conseguir con este cambio y a dónde hay que llegar. El *feedback* como herramienta motivacional, reconociendo y felicitando en puntos fuertes y proponiendo aspectos de mejora.

3.3.1. RESISTENCIAS INDIVIDUALES

En cuanto a las resistencias individuales, las personas se muestran reacias al cambio por motivos como:

- **Costumbre:** Las cosas siempre se han realizado de un determinado modo y funciona, por tanto, ¿por qué cambiar?
- Seguridad: Un nuevo entorno nos produce cierta incomodidad, es posible que tengamos que adquirir nuevos conocimientos y capacidades ante los que nos veamos alejados. El cambio es claramente una salida de la zona de confort mayúscula. De hecho, un cambio global ajeno a nosotros, y en el que nos tenemos que involucrar, va a promover indirectamente la salida de la zona de confort de la persona de forma involuntaria, de tal manera que para dicha persona puede ser valorado como una amenaza, o también, como un potenciador profesional del cual aprovechar las ventajas y novedades que acarrea.
- Factores económicos: Cómo puede afectar, por ejemplo, a nuestro salario, la implantación de la retribución variable.
- Miedo a lo desconocido.
- **Procesamiento selectivo de la información,** de modo que nos enfocamos únicamente a una parte de la información juzgándola desde nuestros modelos mentales.

Pilar Jericó habla de los miedos que las personas sienten en su libro *NoMiedo. En la empresa y en la vida* (Alienta, p. 40). Jericó describe cinco tipos de miedos y sus motivaciones, que se resumen en la siguiente tabla. Estos miedos forman parte de las resistencias individuales que las personas sienten ante las situaciones de cambio.

MIEDO PRINCIPAL	MOTIVACIÓN ASOCIADA	ALGUNOS MIEDOS DERIVADOS
A LA NO SUPERVIVENCIA	Necesidades básicas	Miedo a perder el trabajo Miedo a no llegar a fin de mes
AL RECHAZO	Afiliación	Miedo a ser distinto Miedo al éxito o a destacar Miedo a relacionarse con las personas
AL FRACASO	Logro	Miedo al error Miedo a asumir riesgos Miedo a tomar decisiones Miedo a no ser reconocido por el trabajo
A LA PÉRDIDA DE PODER	Poder-Influencia	Miedo a perder un puesto de influencia Miedo a no ser reconocido socialmente
САМВІО	Todas las anteriores	Miedo a un cambio de función Miedo a un cambio de localización

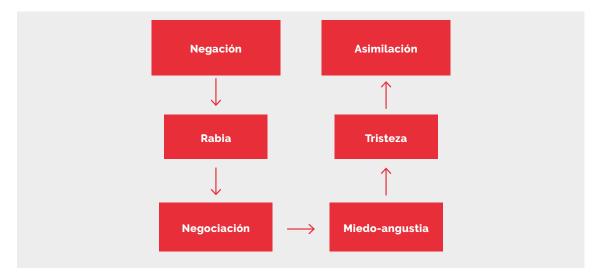
Como vemos en esta imagen, las diferentes tipologías de miedos convergen en el cambio, como miedo central que lo abraza todo.

PÉRDIDA DE PODER A perder un puestro de l'ordinancia A no set reconocido socialmente FRACASO NA verditirito a l'A cerditirito a l'A cerditirito a l'archiventar con la se personas RECHAZO RECHAZO A perder un puestro de localización A no set reconocido socialmente FRACASO A serrer decisonas A no set reconocido socialmente

TIPOS DE MIEDOS

Fuente: Pilar Jericó.

El ciclo de emociones que acompañan a un proceso de cambio en las personas lo podríamos describir de la siguiente manera:



- Negación: Dado que todo cambio comporta una pérdida, una reacción humana es negar lo que está ocurriendo, «no pasa ni pasará nada», «esto no está ocurriendo», «no puede ser». En ocasiones, como resultado de la confusión y la desorientación, se produce inmovilidad.
- Rabia: La frustración que genera un cambio no deseado desata rabia, y la indignación se dirige hacia aquellos a los que se considera «culpables» de la situación.
- **Negociación:** Agotadas las fases anteriores, se pretende ahora negociar para: o bien recuperar el estado anterior, o bien conseguir las mejores condiciones en la nueva situación.
- **Miedo y angustia:** El estado de ansiedad ante la nueva situación es proporcional al grado de incertidumbre que se experimenta. Las personas empiezan a reconocer que el cambio ha tenido lugar.
- Tristeza: Ante la constatación de lo perdido en esta nueva situación que ha provocado el cambio, aparece la nostalgia por el pasado, por lo vivido que ya quedó atrás. Este estado está ligado con la resignación y se caracteriza por una pérdida de capacidad de trabajo, ya que el tono vital, en general, es bajo.
- **Asimilación:** Progresivamente se recupera la sensación de control sobre la propia vida. Poco a poco se produce una actitud de apertura hacia nuevas posibilidades y oportunidades.

RECUERDA

- Contra la **negación**, reinvención. ¿Qué voy a sacar de bueno del cambio? ¿Qué me aporta? ¿Cómo me hará mejor?
- Contra la inmovilidad, proactividad. Mejor ser motor de cambio que «víctima» de él.
- Contra la rabia, compromiso. Implicación en el proceso, ser protagonista.
- Contra el **miedo y la angustia,** confianza en uno mismo/a. Pensar en otros procesos de cambio, en otras situaciones similares racionalizando que el final del proceso fue positivo.
- Contra la **tristeza**, creatividad, optimismo. La capacidad de plantearte el cambio como un reto, como éxito, como mejora personal y/o profesional.

Es muy importante saber identificar estas emociones, ante un proceso de cambio individual, como en nuestros colaboradores a la hora de gestionar un proceso de cambio organizacional.

Del mismo modo, es preciso contrarrestar la inevitable aparición de estas emociones sin voluntad de reprimirlas o esconderlas, y entendiendo que su aparición es natural.

Depende de nosotros mismos tener la conciencia de asimilarlas, analizar qué es aquello que las genera, y hacerlo partícipe como una parte del proceso para convertirlas en emociones positivas y resultados eficientes.

Sin embargo, analizar qué pensamientos se asocian a estas emociones quizá esté amenazando a nuestro propio autoconcepto y/o a nuestros planes de futuro, al equilibrio personal o al cumplimiento de nuestros roles sociales o a nuestras actividades habituales, exigiéndonos en consecuencia un ajuste a una nueva realidad. Nos proporcionará una valiosa información que nos ofrecerá una amplia visión individual para poder gestionar mejor y más rápidamente el ciclo de las emociones que se originan ante un proceso de cambio.

Para una óptima gestión del cambio se requiere no solo gestionar las emociones que ello suscita, como estamos viendo, sino utilizar en el proceso algunas de las siguientes competencias que nos llevarán al éxito:

- **Proactividad:** Stephen R. Covey, en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (Paidós), define la proactividad de este modo: «*No significa solo tomar la iniciativa. Significa que, como seres humanos, somos responsables de nuestra propia vida. Nuestra conducta es una función de nuestras condiciones.* (...) *Tenemos la iniciativa y la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan*».
- Visión a largo plazo: Cuando nos encontramos en una situación de cambio, el corto plazo se llena de obstáculos, problemas, situaciones poco amigables llenas de dificultades, por ello es importante no perder de vista aquello que se quiere conseguir y a dónde se quiere llegar. Esto será
 clave para no rendirse y estancarse en los problemas del cortoplacismo, y para seguir avanzando.
- **Anticipación:** La previsión en las situaciones venideras puede ayudar a solventarlas, estar preparados ante posibles escenarios no los elimina, aunque sí calma las incertidumbres.
- Creatividad: Podemos entender la creatividad como aquel concepto que nos hace concebir nuevas soluciones ante problemas o situaciones de nuestro día a día, es decir, hacer de un modo distinto lo que hasta la fecha hacíamos siguiendo un patrón. La creatividad ha sido —y es— una pieza clave en los negocios y en las personas para continuar en el candelero y no quedarse fuera de la realidad actual. Hay que hacer las cosas de diferente manera para seguir adelante.
- Curiosidad: Según George Loewenstein, profesor de Economía y Psicología en la Universidad Carnegie Mellon, en su definición de curiosidad, en el artículo «The Psychology of Curiosity: A review and reinterpretation (1994): «La curiosidad surge cuando la atención se enfoca a un vacío de información en el propio conocimiento. Estos vacíos producen la sensación de privación, que llamamos curiosidad. El individuo curioso está motivado para obtener la información que le falta, o para reducir o eliminar la sensación de privación».
- Capacidad de aprender: Imprescindible para hacer frente a todas las novedades, tanto tecnológicas como de metodología. Es imprescindible conocer e interiorizar nuevos conceptos y su posterior puesta en práctica, ahí radica realmente la capacidad de aprender.

- Resistencia a la frustración: Ante las dificultades y los resultados que son distintos a la situación deseada, no decaer, seguir hacia el objetivo trazado y con el plan establecido para lograr su consecución, o bien reajustarlo para poder avanzar.
- Paciencia: Según la RAE, la paciencia es la capacidad de padecer o soportar algo sin alterarse.
 Facultad de saber esperar cuando algo se desea mucho. Lentitud para hacer algo. La autora estadounidense Joyce Meyer, en su libro El campo de batalla de la mente. Devocional: 100 consejos que cambiarán su manera de pensar (Faithwords), nos dice: «La paciencia no es la habilidad de esperar, sino la habilidad de mantener una buena actitud mientras se espera».
- Resiliencia: Según la RAE, la resiliencia es la «capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos». Y también, si lo entendemos como una metáfora, «la capacidad de un material, mecanismo o sistema para recuperar su estado inicial cuando ha cesado la perturbación a la que había estado sometido». Es decir, ante una situación que rompe nuestro camino, cómo nos recomponemos y seguimos avanzando, interiorizando la enseñanza que nos haya ofrecido esa situación sin perder el foco de hacia dónde queremos ir.
- Flexibilidad y capacidad de adaptación: Según la definición de Martha Alles en su libro Nuevo enfoque. Diccionario de Competencias: La trilogía Tomo 1. Las 60 competencias más utilizadas (Granica, p. 166): «Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica realizar una revisión crítica de su propia actuación». La adaptabilidad totalmente necesaria para el entorno que nos envuelve laboralmente, no solo por las nuevas tecnologías, sino por las personas, los procedimientos, las metodologías de trabajo, los horarios flexibles, el teletrabajo, la disponibilidad 24 horas al día que actualmente tenemos a través de los dispositivos móviles... Flexibilidad para trabajar en entornos diferentes a los habituales, que per se están en un proceso de cambio permanente, y a una velocidad de vértigo.
- Inteligencia emocional: Desde el Observatorio Faros del Hospital Sant Joan de Déu, en el cuaderno 6, ¿Cómo educar las emociones? La inteligencia emocional en la infancia y la adolescencia, Rafael Bisquerra, coordinador de la publicación, define la inteligencia emocional de ese modo: «Es la habilidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las demás personas y la capacidad para regularlas. La conciencia emocional es el requisito para pasar a la regulación».
- Valentía: Aquella capacidad de sobrepasar los posibles miedos e inseguridades que la persona siente ante situaciones, donde la fuerza de voluntad gana una posición ante los bloqueos y consigue avanzar hacia el objetivo propuesto. Como decía Nelson Mandela: «Valiente no es el que no siente miedo, sino el que conquista sus temores».



El cambio es una transición.

3.3.2. RESISTENCIAS ORGANIZACIONALES

Las resistencias organizacionales son aquellas que se manifiestan en la organización como tal. Entre ellas encontramos:

- Inercia estructural: El movimiento que lleva la organización, que parece que funciona sola como un tren de mercancías que necesita que pongamos el freno varios kilómetros antes de su parada, para iniciar un nuevo rumbo.
- **Enfoque limitado del cambio:** Organización en la que no se fomenta la innovación, la creatividad o la participación de las personas en posibles mejoras.
- Inercia del grupo: El grupo funciona de un determinado modo, con unos roles adquiridos.
- Amenaza de la productividad: Introducir, por ejemplo, un cambio tecnológico puede afectar a la productividad de la organización, a los estándares definidos.
- Amenaza a las relaciones de poder establecidas: En todas las organizaciones existen, y muchas de ellas pueden verse amenazadas por miedo a la pérdida de estatus.
- Amenaza a la asignación establecida de recursos.

Vemos, por tanto, que una combinación de estas resistencias puede boicotear el proceso de cambio más estructurado y planificado si no se han considerado. Estas resistencias no siempre son evidentes, pocas personas nos dirán abiertamente que tienen miedo ante una nueva situación, o admitirán que no aceptan un cambio estructural que afecte a su posición en el organigrama.

Las estrategias para disminuir las resistencias al cambio suelen dividirse en distintos grupos. Hay un primer grupo compuesto por las técnicas más favorables, las que son más recomendables para la «compra» del cambio: son la comunicación, la participación y la formación.

Sobre el tema de la **comunicación** ya hemos hablado anteriormente, cualquier proceso de cambio debe tener anexo su plan de comunicación interna. Cuanto más se comunica, mejor se explican los beneficios y normalmente menos resistencias suelen aparecer. La falta de información provoca que se construyan significados falsos sobre los posibles objetivos del cambio, se incrementan los rumores (en su mayoría, falsos) y el desconocimiento provoca mayores miedos en la plantilla.

La **participación** es, sin duda, la mejor estrategia para implicar, comprometer y asegurar el éxito de los cambios. El problema de la participación es que no siempre puede ser utilizada; en determinados casos las opciones de participación son mínimas, por la dificultad que generaría. Pensemos, por ejemplo, en una compañía que quiere implantar un sistema de retribución variable ligado a objetivos. El diseño y su puesta en marcha deben ser gestionados por personas expertas.

En otros casos sí es posible invitar a la participación, como en las distintas acciones de formación y desarrollo que impulsa RRHH. En cualquier caso, en numerosas ocasiones es mejor perder algo de rigor técnico e invitar a participar, que querer diseñar una acción con una alta calidad técnica y que después no sea posible aplicarla por las tensiones que genera.

Finalmente, de este primer grupo debemos hacer mención a la **formación**. Las acciones de formación en un proceso de cambio ayudan a sensibilizar su puesta en marcha y a su vez preparan a las personas a adaptarse a los nuevos puestos, funciones o procesos de trabajo. Cuando los cambios afectan de forma directa a las estructuras organizativas, las acciones de formación son totalmente necesarias porque implican cambios en los perfiles profesionales necesarios.

ESTRATEGIAS PARA VENCER/DISMINUIR LAS RESISTENCIAS AL CAMBIO

COMUNICACIÓN FORMACIÓN Y APOYO PARTICIPACIÓN NEGOCIACIÓN COERCIÓN EXPLÍCITA E IMPLÍCITA

Cuando ninguna de estas tres estrategias ha funcionado hay que pasar a otras técnicas que sin conseguir una total «compra» del cambio por parte de los receptores pueden conseguir llevar-lo adelante.

Por el orden de recomendación pasaríamos a la **negociación**. La negociación en el cambio significa dar algo para que se acepte el cambio, una situación que es familiar en el día a día empresarial. Se suelen negociar cambios a partir de incrementos o complementos salariales, ventajas sociales, recursos concretos o facilidades para la adaptación.

Un ejemplo muy real es el del traslado físico de una parte de la compañía a otra localidad más o menos cercana a la primera. Es todo un proceso de cambio, por lo que los colaboradores perderán en algunos casos en desplazamientos o adaptación a un nuevo entorno de trabajo. En estos casos la compañía debe compensar esta situación, bien por complementos salariales, bien poniendo recursos como autobuses de desplazamiento al nuevo puesto de trabajo, o bien negociando las condiciones que se consideren ante esta situación.

Finalmente, la compañía siempre tiene el último recurso de la **coerción**, que puede ser explícita y declarada o puede quedar implícita en el discurso de la compañía. En estos casos no se busca ninguna «compra» del cambio, tan solo que la plantilla lo haga por obligación. Ha sido el método más utilizado, aunque también ha venido ligado a un gran número de fracasos que tienden a generar climas sociales de hostilidad y un nulo compromiso de la plantilla con el proyecto empresarial.

3.4. LAS FASES DEL CAMBIO. MODELOS

Existen numerosos modelos que intentan organizar las distintas fases de un proceso de cambio, y que sirven como guía para quienes lo tengan que llevar a cabo. En algunos casos han sido demasiado complejos y en otros no se han podido generalizar a cualquier situación, por eso vale la pena apreciar las distintas características de cada modelo y quedarse con el que mejor pueda beneficiar al momento de cambio que vive la empresa.

Te nombramos los más comunes y a continuación desarrollaremos algunos de ellos:

Modelo de Lewin/Schein

Este modelo describe tres fases:

- 1 Fase de descongelación: para poner en duda la situación actual y provocar la necesidad del cambio.
- (2) Fase de la implantación: aquí toca implementar el nuevo modelo.

3 Fase del nuevo congelamiento: afianzar y validar su continuidad.

Modelo de Kotter

Este modelo consta de ocho pasos:

- 1 Crear un sentido de urgencia.
- (2) Formar una coalición.
- 3 Desarrollar una visión clara.
- (4) Comunicar la visión.
- (5) Eliminar obstáculos.
- 6 Asegurarse triunfos a corto plazo.
- Seguir construyendo después de los primeros éxitos.
- (8) Anclar en la cultura de la empresa.

Modelo Prosci ADKAR

El modelo ADKAR consta de cinco pasos, sus siglas provienen del inglés:

- (1) Alerta (Awareless) de las razones del cambio
- 2 Deseo (Desire)
- (3) Conocimiento (Knowledge)
- (4) Aptitud (Ability)
- (5) Reforzamiento (Reinforcement)

Modelo de las «7 S» de McKinsey

Este modelo cuenta con siete esferas interconectadas entre ellas:

- 1) Style (estilo): La cultura de la organización.
- 2 Staff (personal): Los empleados.
- 3 Systems (sistemas): Los procesos internos.
- 4 Strategy (estrategia): La manera de organizar y enfocar los recursos, para conseguir los objetivos de la organización.
- (5) Structure (estructura): La manera de organizarse la empresa como tal.

- 6 Skills (habilidades): El know-how que tienen las personas en la organización.
- 7) Shared values (valores compartidos).

Cynefin

El modelo Cynefin, de Dave Snowden, trata de cómo son las relaciones entre causa y efecto, y en función de cómo son estas relaciones, se toman decisiones.

A raíz de lo anterior, Snowden plantea cinco dominios:

- 1 Dominio de lo SIMPLE, CLARO u OBVIO: fácilmente se pueden identificar causas y efectos. Se categorizan las situaciones y se decide qué hacer en ellas (con protocolos de actuación, por ejemplo).
- 2 Dominio de lo COMPLICADO: existe una relación de causa-efecto, aunque no es evidente. Se precisa de un experto para que nos ofrezca soluciones.
- 3 Dominio de lo COMPLEJO: la relación entre causa-efecto se sabe con posterioridad. Es un claro ejemplo de que las personas están más presentes, somos pocos predictibles. Aquí se recomienda la experimentación.
- 4 Dominio de lo CAÓTICO: la relación entre causa-efecto no se puede establecer. Son momentos de crisis. Hay que actuar para estabilizar la situación.
- 5 Dominio del DESORDEN: En este momento no es posible reconocer el hábitat donde estamos. Hay que reflexionar sobre el problema y movernos hacia algún otro dominio.

Management 3.0

Management 3.0 cuenta con el juego de las 34 preguntas poderosas en la gestión del cambio, basadas en distintos modelos como el ADKAR, por ejemplo. Todo este modelo abarca cuatro aspectos de la gestión del cambio que hay que tener presentes, y preocuparse por ellos:

- 1 Bailar con el sistema.
- (2) Ocuparse de las personas.
- (3) Estimular la red.
- (4) Cambiar el entorno.

3.4.1. MODELO DE LEWIN/SCHEIN

El modelo en tres fases para el cambio propuesto por Kurt Lewin desde la psicología social y adaptado más tarde por Edgar Schein al mundo de las organizaciones es simple y riguroso, y puede ser empleado en diversidad de cambios, tanto en los más individuales como en cambios de equipos o de toda la organización. Este modelo se basa en tres grandes fases: la descongelación, el nuevo modelo y la nueva congelación.

DESCONGELAMIENTO Motivación para cambiar CAMBIO A través de la identificación de un nuevo modelo NUEVO REGLAMENTO

LAS TRES FASES DEL MODELO PARA LA GESTIÓN DEL CAMBIO DE LEWIN/SCHEIN

La fase de **descongelación** genera la necesidad y la motivación para el cambio. Implica dar los mensajes necesarios sobre la necesidad del cambio para generar la tensión necesaria y aceptar y ver necesaria la nueva situación que se pueda proponer. La descongelación o poner en duda la situación actual es parte de la gestión del cambio.

Es cierto que cuando una persona o un colectivo se siente muy seguro y a gusto («congelado», en palabras de los autores) en la situación actual, es muy difícil que acepte la nueva situación, porque percibe que no le es necesaria.

Tras la descongelación viene una segunda fase, que es el verdadero cambio a través de la **implantación** del nuevo modelo. Según los autores, no se debe iniciar esta fase si el colectivo receptor del cambio no está en cierta fase de descongelamiento; cuanto mayor congelación, mayores resistencias al cambio y mayores dificultades encontraremos ante éste.

Finalmente, la última fase se establece con el **nuevo congelamiento**. El objetivo de esta tercera fase es asegurar que el cambio se ha sistematizado y se llevará adelante.

El modelo de Lewin y Schein ordena el cambio en tres fases y abre la reflexión sobre los procesos de transformación al no ser considerados tan solo la aplicación de algo «nuevo», sino que requieren cierta concienciación previa, junto con un refuerzo en la fase posterior para asegurar los cambios que se llevarán a cabo de forma constante.

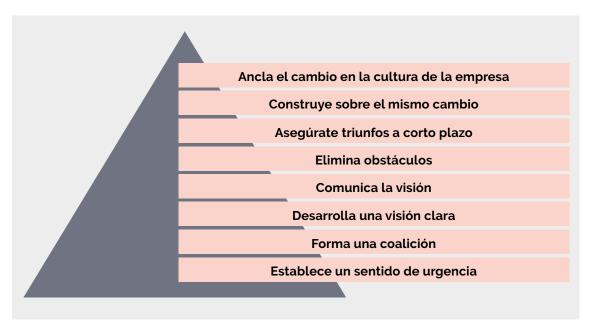
3.4.2. MODELO DE KOTTER

Dentro de los modelos que ordenan los cambios organizativos, el más conocido y más referido es el propuesto por Kotter. Es un modelo construido sobre ocho fases, que acaban siendo más una serie de elementos o recomendaciones que unos pasos ordenados dentro de un proceso de cambio.

Los ocho pasos de su modelo son:

- 1 Crear un sentido de urgencia, ayudando a los demás a ver la necesidad de cambiar. La necesidad de tensionar para iniciar el cambio y ajustarlo a un calendario concreto. La creación de esta necesidad es el primer paso para la generación de acción.
- 2 Formar una coalición, crear un equipo guía (enfoque parecido a la integración de los *stakeholders*, comentado anteriormente). Este equipo deberá liderar de manera que genere credibilidad en el proceso y el camino que se está tomando.
- 3 Desarrollar una visión clara, propuesta muy común al analizar el liderazgo de cambios, la necesidad de generar una visión común y compartida sobre el futuro perseguido.
- (4) Comunicar la visión para que lo entienda el mayor número de personas. En cualquier cambio, la comunicación y seguimiento que se hace del mismo desempeña un papel muy importante y que tendrá fuertes implicaciones en el resultado.
- 5 Eliminar obstáculos. En este punto es importante que las personas que lideran el cambio consigan neutralizar y no dar poder a los inconvenientes y las personas que los potencian.
- **6** Asegurarse triunfos a corto plazo, pequeñas victorias visibles que ayuden a generar confianza ante el cambio.
- 7 Seguir construyendo después de los primeros éxitos. Un proceso de cambio es un trabajo duro y constante, las personas que los lideran no pueden decaer, por lo que hay que seguir avanzando.
- (8) Anclar en la cultura de la empresa, crear una cultura nueva; no hay cambio de mayor profundidad que el de la cultura, y unir los cambios a los valores de la organización asegura su viabilidad. Y el cambio se convierte en la normalidad, abrazar una cultura propicia al cambio.

LAS FASES DEL MODELO DE KOTTER PARA EL CAMBIO



4 PRINCIPALES ERRORES EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

A nalizaremos los errores más comunes que suelen cometerse al gestionar cambios en entornos empresariales desde la función de RRHH. Es, a su vez, un capítulo de integración de numerosos conceptos y enfoques que han ido apareciendo.

- Cambio sin liderazgo: Un proceso de cambio sin un liderazgo claro nunca funciona. Liderazgo y
 cambio son dos conceptos que van unidos, de nada sirve contratar a empresas externas ni establecer fabulosas estrategias si después no existe un liderazgo claro de quién debe asumirlo. Tampoco puede liderar quien solo debe facilitar el cambio.
- Cambio sin comunicación: Un proceso de cambio sin un plan de comunicación paralelo corre siempre el peligro de no ser entendido, lo que puede causar mayores barreras o simplemente no ser prioritario.
- Cambio sin integración de stakeholders: Un proceso de cambio sin considerar las expectativas y el poder de los grupos de interés siempre corre peligro, en especial en compañías con dinámicas internas de poder importantes.
- Cambio sin «descongelación»: Un proceso de cambio con una fuerte «congelación» tiene
 el peligro de percibirse como no necesario. En numerosos casos hay que iniciar una fase de
 descongelación previa si se considera que los receptores no perciben necesario el cambio y no
 comprenden su necesidad.
- Cambio sin recursos: Iniciar un cambio sin los recursos necesarios pone en peligro el propio cambio. Hay que planificar los recursos que se necesitarán para acciones como la formación o la comunicación, además de los necesarios para el propio objetivo del cambio.
- Cambio sin objetivos: Hay quien quiere cambiar pero no define objetivos concretos, lo que dificulta
 mucho el enfoque preciso de lo que se quiere conseguir. Es importante precisar las necesidades
 de mejora que requiere la compañía y especificarlas en objetivos en cada cambio que se inicia.
- Cada proceso de cambio tiene un principio y un fin: Una organización debe proponer una cultura de cambio y mejora continua, ello no lleva a que cada cambio que quiera iniciarse deba definirse con unos objetivos concretos iniciales y con un inicio y un fin temporal definidos. La sensación en muchas organizaciones es que se inician numerosos cambios pero con un desconocimiento común sobre la finalización del anterior.
- No considerar las posibles resistencias: Como hemos visto, puede aparecer una combinación de diversas resistencias que será necesario conocer realizando un estudio del entorno interno que nos permita avanzarnos y a su vez estar atentos a lo largo del proceso ante los obstáculos que se presenten.

- Procesos de RRHH sin objetivo de cambio: Un error cometido con demasiada frecuencia es la
 definición de nuevos procesos de recursos humanos en materia de formación, desarrollo y/o retribución sin una definición concreta de los resultados que se quieren conseguir con ellos. El peligro de todo ello es la presencia de acciones de recursos humanos que no aportan ningún valor
 y que deben seguirse más por burocracia que por ventajas que puedan aportar.
- No entender que la agenda de RRHH es la gestión del cambio: RRHH ha pasado de ser un área administrativa y sancionadora a ser un área mucho más estratégica. Con ello, los objetivos de las prioridades han cambiado, actualmente la gestión de cambios de diversa envergadura a través de las personas es una de las tareas a las que mayor tiempo y recursos debe dedicar el equipo de RRHH.