



Liderando el Cambio y la Transformación Organizacional

Por Antonio Sacho Maldonado*

Vivimos en tiempos acelerados donde el cambio no es algo a esperar, sino algo que sucede ininterrumpidamente. El cambio acelerado es ya una realidad para todos nosotros. Nos lo encontramos en cada nuevo teléfono celular, en cada nuevo televisor, en cada nueva aplicación de Internet. Nos lo encontramos también en el trabajo, donde hemos de ensayar nuevas aproximaciones y alternativas, nuevas maneras de hacer o de aportar.

En cuanto al entorno empresarial y directivo, el cambio no es un lujo que pueden permitirse las grandes empresas, sino una necesidad de supervivencia para todo tipo de organizaciones de cualquier tamaño y clase al tener que adaptarse a la globalización y a la creciente competencia, así como a la diversificación de clientes.

El cambio puede centrarse en una reingeniería de procesos, en una reestructuración, en adquisiciones o fusiones, en la modificación del producto a vender, en la manera de orientarse al cliente, o en todo a la vez. En cualquier caso, cambiará la manera de funcionar la empresa y cambiará su cultura. En este contexto, la empresa debe ser capaz de liderar e implementar el cambio.

Condiciones para el cambio

Para que el proceso de cambio pueda realizarse existen algunas dimensiones críticas que deben ser tomados en cuenta por los directores:

Insatisfacción manifiesta: Antes de que el cambio pueda realizarse, los miembros clave de la organización, que deben adoptar nuevas actitudes y nuevos comportamientos, deben estar insatisfechos con el *status quo*.

Definición de la visión: Para que pueda ocurrir el cambio, debe desarrollarse una visión del estado futuro de la organización, de los comportamientos y de las actitudes, así como de la estructura y de los sistemas. Tal visión no sólo sirve al propósito de energizar el cambio, sino que proporciona un modelo del estado futuro hacia el que los empleados y los directivos deben aspirar.

Proceso: La transformación organizacional no es algo instantáneo. El proceso para el cambio es una *secuencia* de eventos, discursos, reuniones, programas de capacitación, decisiones de personal y otros eventos tendientes a ayudar a los empleados, incluyendo a la dirección superior, a aprender nuevas perspectivas, habilidades, actitudes y comportamientos.

Para permitir el cambio organizativo, los factores anteriores deben estar presentes con la fuerza suficiente para soportar el *costo del cambio*, que no es más que las *pérdidas psicológicas* que empleados y otros grupos afectados anticipan así como las inversiones requeridas para alcanzar los resultados previstos.

Esto sugiere que, mientras más grandes sean las posibles pérdidas e inversiones asociadas al cambio, más fuerte debe ser el impulso de los factores anteriores. Los grandes cambios requieren una considerable "insatisfacción", una visión clara del futuro modelo y un proceso bien planificado. Por otro lado, se debe aumentar la energía del cambio trabajando sobre el lado de las *pérdidas*, disminuyendo la resistencia mediante la reducción de las pérdidas percibidas.

Las pérdidas de capacidad pueden ser reducidas mediante grandes esfuerzos para desarrollar a los empleados, a fin que estos adquieran las nuevas habilidades necesarias. Por desarrollo no sólo nos referimos al entrenamiento, sino también a que reciban consejo y orientación de sus jefes. El desarrollo de nuevas trayectorias profesionales que apoyen el cambio puede ayudar también a preparar el terreno. Si todo esto se hace con suficiente anticipación a la reorganización de la empresa, la amenaza del cambio puede ser reducida.

Dirigiendo la transformación: Los agentes de cambio

Los agentes de cambio tienen la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan, de movilizar a la gente e impulsar el cambio. Resulta crucial que los directivos sean agentes de cambio, porque si no es así, el cambio que se intente realizar en la empresa, o no tendrá éxito, o se implantará a través de despidos masivos y sufrimiento innecesario.

En consecuencia, para el verdadero triunfo del cambio en una organización, resulta decisivo que los directivos sean capaces de aceptar, interiorizar y promover el cambio. Ahora bien, sólo si el directivo se está esforzando en cambiar él, podrá promover el cambio a su alrededor. Por tanto, previamente ha de haber aceptado e interiorizado el cambio. La *ejemplaridad* es el primer factor de promoción del cambio.

El directivo ha de comprender que encontrará en los miembros de su equipo los mismos bloqueos y obstáculos al cambio con los que se ha podido encontrar él. Ha de entenderlo antes de promover el cambio. Deberá *conocer* muy bien a cada uno de los miembros de su equipo. Si sabe las dificultades concretas con las que se enfrenta cada uno de ellos con respecto al cambio, podrá pensar en la mejor manera de afrontarlas.

Como directivo, debe considerar las *aspiraciones*, los *incentivos*, la *formación* y la *capacidad de aprendizaje* de los miembros de su equipo para decidir qué es lo que les puede *estimular* más al cambio. Proponer metas de mejora retadoras, pero asumibles y medibles a corto y largo plazo, según las circunstancias y singularidad de cada uno, teniendo presente la misión y los valores de la empresa, y de ser posible, la visión de ella a largo plazo. En definitiva, el directivo debe convertirse en un asesor o *coach* de cada uno de sus colaboradores.

Consolidando el proceso de transformación

A lo largo del proceso los líderes deberán realizar diversas acciones para consolidar el cambio asegurando el desarrollo de la nueva cultura de trabajo:

Claridad de rumbo: Los líderes de la organización deberán hacer explícitos los objetivos esperados del proceso de cambio. A partir de éstos, será necesario definir roles y responsabilidades para cada uno de los miembros del equipo. Por último, para asegurar la adecuada ejecución del plan, cada uno de los miembros deberá tener indicadores específicos de desempeño.

Liderazgo centrado en principios: Durante los procesos de cambio y transformación la gente vive bajo mucha incertidumbre y por lo mismo los líderes tienen la responsabilidad de hacerles ver que existen principios sólidos que unen a la organización. Estos principios deben ser comunicados de forma verbal pero principalmente con el ejemplo de los directivos y deben conformar una plataforma común sobre la cual el equipo podrá ejecutar el cambio.

Enfoque Sistémico: Para asegurar el éxito del proceso de cambio será necesario tener presente a cada uno de los actores involucrados en la organización. Tener claridad de los procesos clave y las relaciones existentes a lo largo de la cadena de valor (cliente – proveedor) permite analizar con mayor claridad el impacto del proceso de cambio, predecir posibles obstáculos y definir acciones preventivas y correctivas.

Comunicación efectiva: Durante el proceso, los líderes deben desarrollar los canales de comunicación adecuados para compartir la visión y los beneficios del cambio, así como identificar las inquietudes y necesidades de sus colaboradores.

Políticas y prácticas de personal: Otro elemento que facilita la implantación del cambio es la alineación de las políticas y prácticas de personal con los objetivos y la visión. Durante el proceso será necesario atraer y desarrollar talento así como evaluar y recompensar a los integrantes.

Manejo del Tiempo: Una transformación organizacional es cuestión de años, no de días o meses. ¡Transformar una organización puede ser frustrante! Siempre hay otros problemas que exigen atención. Es muy fácil perder la voluntad de enfrentar problemas difíciles a lo largo del camino o de continuar liberando la energía necesaria para mantener vivo el esfuerzo de cambio. Por lo tanto, la capacidad del director del cambio de ser paciente y de persistir es un ingrediente clave para dirigir el cambio.

Cuando hablamos de transformar a la organización, en el fondo lo que buscamos es transformar a las personas. Para lograr esto es necesaria la actuación de los directivos, que deben ser verdaderos agentes de cambio que enfocan sus esfuerzos en la gente. Si ellos no asumen el cambio como el reto de dirigir personas, es decir, si no lo interiorizan y promueven entre sus colaboradores, el éxito del cambio será efímero, siempre al vaivén de los intereses particulares y no como el medio para alcanzar la visión y los objetivos estratégicos de la organización.

*Profesor del área de Dirección de Personal del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa, IPADE.