

Gestión del cambio

Manuel Jorge López Mercadé

PID_00156529



Universitat Oberta
de Catalunya

www.uoc.edu

Índice

Objetivos.....	5
1. La empresa como sistema dinámico.....	7
1.1. Las organizaciones, las personas y el entorno	7
1.2. El diagnóstico organizacional y la dinámica de empresa	9
1.3. El papel de la formación en la dinámica organizacional	12
2. El entorno y el cambio.....	14
2.1. Factores del cambio: tipos	14
3. El aumento de la competencia y nuevas fórmulas de actividad.....	17
3.1. Fuerzas de la ventaja competitiva de las empresas: ejemplo aplicado a un sector	18
4. La estrategia empresarial participativa y una nueva forma de dirigir.....	22
5. La consideración estratégica de las personas.....	24
5.1. Enfoque hacia el cliente	24
5.2. El concepto de participación	25
6. La estrategia, el cambio y las prácticas de dirección de personas.....	27
7. Gestión del cambio organizativo: pautas.....	29
Bibliografía.....	31

Objetivos

Con el estudio de este módulo, el estudiante será capaz de:

1. Visualizar el papel del factor humano en la estrategia empresarial u organizativa.
2. Relacionar el factor humano con los nuevos enfoques de estrategia, gestión del cambio y recursos humanos.

1. La empresa como sistema dinámico

Las empresas son dinámicas y cambiantes, no estáticas, ya que están integradas por personas en constante estado de cambio y que, además, desarrollan su actividad en un entorno que también cambia. Las organizaciones actuales están inmersas en un ciclo acelerado de vida y deben seguir procesos de cambio permanente para adecuarse a las nuevas condiciones de cada período. A nuestra manera de ver, no existe un único modelo de cambio organizacional generalizable a todas las empresas. Su tamaño, el sector en el que operan y la filosofía de cada organización, entre muchos otros, son factores clave que definen el marco en el que cada empresa deberá adecuar su "proceso de transformación".

1.1. Las organizaciones, las personas y el entorno

Durante el siglo XX las empresas han evolucionado dirigiéndose hacia planteamientos, por ejemplo, con organigramas cada vez más planos. Entre otros hechos destacables, se abandona el estilo de dirección autocrático en beneficio de una dirección más participativa, sobre la base del trabajo en grupo o en equipo. Así, el desarrollo de las organizaciones, que se realiza fundamentalmente mediante los miembros de las mismas, es un proceso de **adaptación** y ajuste a su entorno, tanto a nivel social como económico-empresarial. Este proceso debe ser permanente y no puntual.

M. Mateu, en su libro *La nueva Organización del Trabajo*, hace una valoración de los aspectos cambiantes del entorno que afectan directa o indirectamente a la empresa, y analiza cómo ha de adaptarse ésta mediante medidas estratégicas con relación a estilos de dirección, cambios estructurales y de reorganización y rediseño del trabajo. Este autor define organización como:

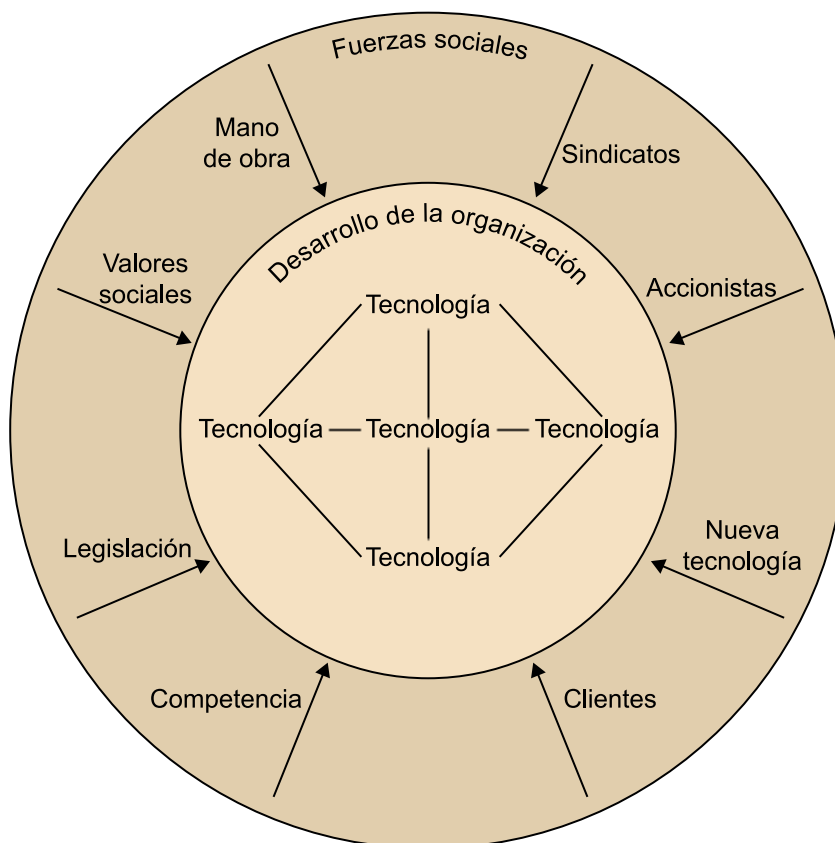
"sistema social complejo, multivariado e interdependiente, cuya dinámica no depende solamente de las aptitudes, valores, necesidades y expectativas de sus miembros, de los procesos sociales internos y externos (interpersonales, de grupo e intergrupo), sino también de los cambios culturales y tecnológicos de su entorno".

Mateu, Melchor (1984). "El desarrollo de las organizaciones: una estrategia para el cambio social". *La nueva organización del trabajo* (2.ª parte: La búsqueda de soluciones alternativas: enfoques directivos) (págs. 102-116). Edit. Hispano-Europea.

Esta definición se aleja de una concepción de empresa donde solo importe el objetivo de maximizar los beneficios (sin duda, este último es imprescindible). Las empresas, que evidentemente deben generar beneficios están formadas por personas, que aportan sus conocimientos y desarrollan su actividad en una sociedad y para una sociedad determinada.

Por otro lado, la dinámica de adaptación de las empresas a su entorno y sus propias necesidades de desarrollo implica una necesaria predisposición al cambio organizacional. Esta "dinámica" debe ser constante, y es inevitable si la empresa quiere mantenerse viva y competitiva en el mercado. El cambio organizacional implica identificar los problemas reales o potenciales que se planteen o puedan plantearse, y establecer el programa de cambios a realizar. Como claramente indica Mateu:

"Es el individuo quien da la vida a la organización, y es la conducta colectiva, modificada por las fuerzas internas y externas, la que define la naturaleza del desarrollo y cambio organizacional".



Fuente: Fuerzas que influyen en el desarrollo y la adaptación de la organización. Ch. J. Margerison (1973). *Organization Development A. Managerial Problem Solving Approach*. Londres: MCB. Adaptación de M. Mateu (1979). *La nueva organización del trabajo* (2.ª parte). Venecia, EAPM, Edit. Hispano-Europea.

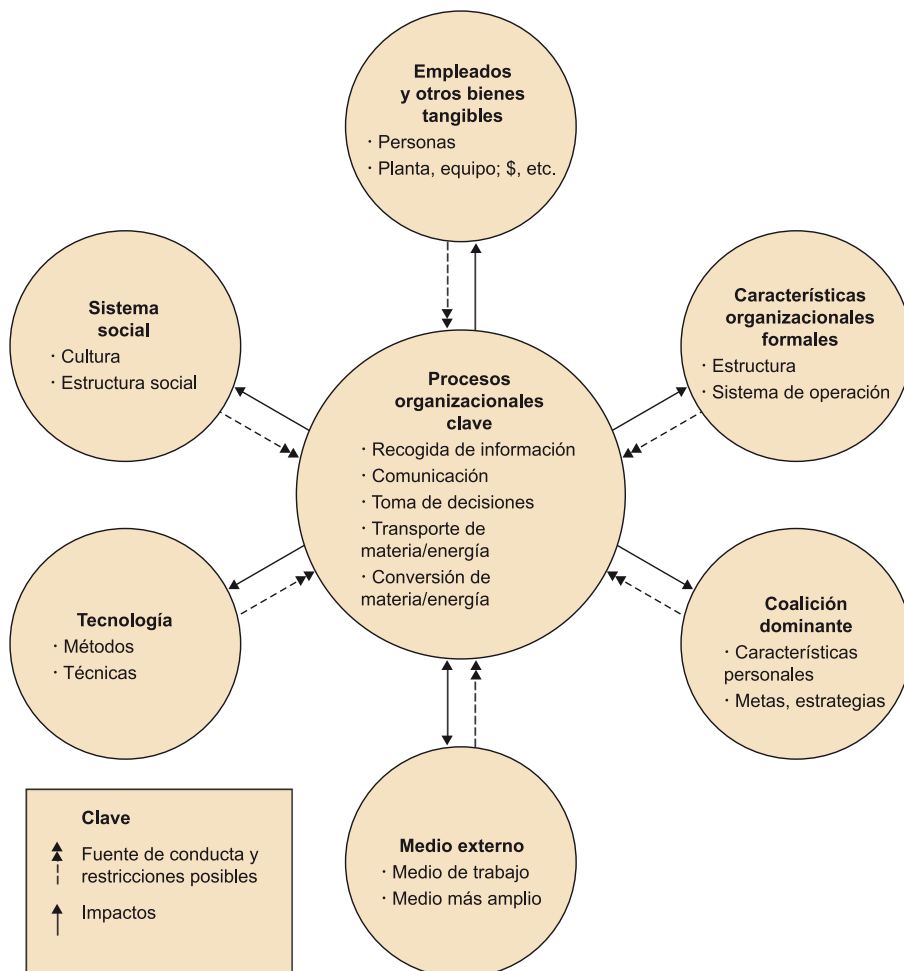
Es evidente que el desarrollo organizativo no ha de confundirse con el desarrollo de los recursos humanos. De hecho, son complementarios, uno implica al otro. El desarrollo organizativo asienta sus bases sobre una concepción de organización lógicamente más amplia, donde se incluyen todos los aspectos del sistema productivo, entre ellos, la gestión del desarrollo de los recursos humanos.

Así pues y a nuestra manera de ver, hoy no se entiende el concepto y aplicación del desarrollo organizativo sin tener en cuenta la gestión de personal, la calidad de vida laboral, la necesaria humanización del trabajo y un proceso de formación continuada.

1.2. El diagnóstico organizacional y la dinámica de empresa

Como señala E. Schein, una de las grandes problemáticas que han señalado los investigadores de la organización y los gerentes de empresa en su afán por la mejora es la falta de modelos de análisis y categorías de diagnóstico, que permitan analizar lo que sucede en las organizaciones.

J. P. Kotter sintetizó muchas de las principales variables de la organización en el esquema de diagnóstico que se ilustra a continuación:



Fuente: Elementos conceptuales básicos para el análisis de la dinámica a corto plazo. (La Dinámica Organizacional de Kotter, 1978)

- Procesos organizacionales claves: "...las principales acciones de recolección de información, comunicación, toma de decisiones, transporte de mate-

Referencia bibliográfica

Edgar Schein (1982). *Psicología de la Organización* (pág. 206). México: Prentice Hall-Ed. Hispanoamericana.

Referencia bibliográfica

J. P. Kotter (1978). "The Psychological Contract". *California Management Review* (núm. 15, págs. 91-99). Citado por E. Schein en *Psicología de la Organización*. México: Prentice Hall-Ed. Hispanoamericana.

ria/energía y conversión de materia/energía de los empleados y máquinas de la organización".

- El medio externo: "El medio de trabajo de una organización se puede definir como el conjunto de todos los proveedores posibles (mano de obra, información, dinero, materiales, etc.), mercados, competidores, reguladores, y asociaciones pertinentes en virtud de los productos y servicios actuales de la organización... El medio más amplio... se puede definir mediante indicadores tales como la actitud de la gente, el estado de desarrollo tecnológico, la economía, el sistema ocupacional, el sistema político, las características demográficas de la gente y de las organizaciones, la estructura del grupo social, niveles de precio actuales, leyes, etc.". Empleados y otros bienes tangibles: "... el tamaño (o número) y características internas de los empleados de una organización, planta y oficinas, equipamiento y herramientas, bienes, inventarios y dinero".
- Características de la organización formal: "... todos los sistemas formales que han sido explícitamente diseñados para regular las acciones de los empleados (y máquinas) de una organización".
- El sistema social: "... la cultura y estructura social. La cultura se puede definir como todas aquellas normas y valores organizacionales importantes que la mayoría de los empleados (o subgrupos de empleados) comparten. La estructura social se define como la relación que existe entre los empleados en términos de variables tales como el poder, la afiliación y la confianza".
- Tecnología: "...las principales técnicas (y los supuestos de causa-efecto que implican) que utilizan los empleados de una organización en un proceso organizacional y que se programan a las máquinas". La coalición dominante: "... los objetivos y las estrategias (de la organización), las características personales y las relaciones internas de aquel grupo mínimo de colaboradores que ven la organización como un todo y controlan la formulación básica de políticas".

Este autor realiza una propuesta orientativa de cómo los cambios internos de la organización y los externos de la misma repercuten en los procesos organizacionales que considera "claves" a corto, medio y largo plazo: recolección de información, comunicación, toma de decisiones, transporte y conversión de materia/energía. El proceso dinámico en el que se encuentra inmersa una empresa responde a la incidencia de factores con diferente naturaleza y origen. Siguiendo el esquema explicativo de Kotter, la alteración de alguno de los siguientes elementos conceptuales básicos provoca la necesidad de modificar algún aspecto organizativo: sistema social, tecnología, medio externo, coalición dominante, características organizacionales formales, empleados y otros bienes tangibles.

En un período corto de tiempo, que pueda englobar algunos meses, este esquema deja constancia, una vez más, de que la empresa, su realidad interna y su entorno están íntimamente relacionados.

Intentaremos ilustrar este hecho con algún ejemplo. La compra de nueva maquinaria de "tecnología avanzada" por parte de una empresa industrial supondrá un cambio en el proceso productivo de transformación de materia prima en producto final y seguramente habrá que instruir a los operarios. Una fusión entre dos empresas, tomando otro ejemplo, que responde a una estrategia de expansión o de integración de una empresa absorbente, repercute sobre la toma de decisiones y sistemas de recogida de información, que en tal caso habrá que homogenizar.

Como resumen, las interacciones que existen entre la empresa, su realidad y su entorno afectan directamente a los procesos organizacionales. Estos últimos requieren cambios proporcionales al impacto que reciben de las transformaciones del entorno o de los cambios internos de la propia empresa, lo que genera un "estado de dinámica organizacional continuada".

Los cambios que requiere una organización cuando el horizonte temporal es de algunos años vienen provocados igualmente por las transformaciones de los mismos elementos antes mencionados. Pero si ampliamos el período temporal, los problemas vienen provocados por la posible **falta de congruencia entre los elementos estructurales** que condicionan los procesos organizacionales. Eso provoca desequilibrios, cuya recuperación necesita tiempo e introducción de cambios.

En el estudio a largo plazo (15 o 20 años, por ejemplo) la incertidumbre es mayor. Hacer proyecciones futuras, si ampliamos tanto el plazo, incrementa mucho la posibilidad de realizar previsiones que presenten un desvío importante respecto a la realidad futura. Si aceptamos que algunos de los elementos ejercen más fuerza dinámica que otros, surge la necesidad de que algunos elementos tengan la capacidad de adaptarse a la realidad futura. Por eso, **se requiere un "sistema social" de la organización (en terminología de Kotter), que genere adaptabilidad y tenga alta flexibilidad, con una clara actitud de aprendizaje y múltiples habilidades en la "coalición dominante"**.

Como señala E. Shein, la organización se ha convertido progresivamente en:

"Un sistema abierto y complejo en interacción dinámica con múltiples medios, que trata de alcanzar hitos y realizar trabajos a muchos niveles y en grados diversos de complejidad, evolucionando y desarrollándose a medida que la interacción, con un medio cambiante, determina nuevas adaptaciones internas".

E. Shein. (1982). "Hacia una redefinición de la organización" *Psicología de la organización* (pág. 210). Prentice Hall. Ed. Hispanoamericana.

1.3. El papel de la formación en la dinámica organizacional

¿Qué papel juega o, mejor dicho, puede llegar a jugar la formación "para" y "en la empresa" definida como un sistema dinámico?

Alemania tiene un sistema de formación profesional sólidamente construido y en muchos aspectos modélico. Este sistema, con una orientación directamente práctica, permite la formación de un gran número de personal calificado por la empresa.

Como explica M. Hüchtermann:

[...] "Durante 3 o 4 días, los jóvenes realizan una formación práctica en el puesto de trabajo dentro de la empresa y durante 1 o 2 días van a una escuela profesional, a tiempo parcial. No es necesario indicar que la educación profesional cuesta mucho dinero, que supone invertir en el futuro de la industria y de las personas. Las escuelas profesionales públicas están financiadas por fondo público. Por regla general, las ciudades y los municipios proporcionan los edificios y los equipamientos, mientras que el coste del personal docente es soportado por los gobiernos de los Länder. Con todo, la mayor parte de los costes de la educación profesional, con diferencia, la soportan las empresas".

M. Hüchtermann (1996) "Preparación para las cualificaciones empresariales: una demanda de futuro". *Situación*. Servicio de estudios BBVA (págs. 269-287). M. A., Institut der deutschen Wirtschaft Köln. Colonia: Instituto de Economía Alemana.

Lo que realmente nos interesa resaltar es la formación que nos indica la reconocida especialista Marion Hüchtermann como *formación adicional*, que nos resulta muy necesaria –la podemos considerar vital e imprescindible– debido a la dinámica de las empresas (cambios tecnológicos, dinámica de la organización y de los procesos de trabajo, etc.), incluso manteniendo la existencia de unas calificaciones esenciales, como garantía de posible flexibilidad. Nos referimos a aquellas calificaciones que no dependen de unos conocimientos profesionales específicos, y que cada vez son más importantes, pues los conocimientos específicos envejecen rápidamente, dado el constante proceso de innovación, nuevas técnicas, sistemas y esquemas de trabajo que superan a los antiguos. Hoy en día, muchos conocimientos de casi todas las ciencias y disciplinas profesionales tienen "fecha de caducidad".

Existe una amplia diversidad de posibilidades de formación adicional en las empresas, además del aprendizaje en cursos presenciales. Así, por ejemplo, el aprendizaje en el puesto de trabajo, en simulaciones de trabajo autocontrolado, préstamos de puesto de trabajo, autoformación a distancia, por intranet/Internet, o mediante la dosificación de unidades de información pertinente. Estas, entre otras, son fórmulas adecuadas para la realidad dinámica de la empresa.

En palabras de esta reconocida especialista alemana en el tema de la formación profesional:

"Si la formación profesional adicional de las empresas se integra en el desarrollo de la organización y de los recursos humanos, las empresas se convertirán en "**organizaciones que aprenden**". Este tipo de organizaciones se caracterizan por una gran descentralización de la formación profesional adicional, un autocontrol por parte de los empleados y una integración de los procesos de trabajo y de aprendizaje".

2. El entorno y el cambio

Las organizaciones parecen cada vez más preocupadas por el "cambio". En la realidad actual nos encontramos con situaciones que hasta hace pocos años eran excepcionales, y hoy son normales dada la situación del entorno empresarial y social constante evolución. Hay sectores, como el tecnológico, en los que se está sometido a una "presión" máxima y permanente que genera una necesidad vital de cambio constante en las empresas de este sector. Otro caso lo tenemos en las entidades financieras que no son ajenas a esta realidad.

Las empresas de éxito saben procesar rápidamente los factores críticos del entorno y se avanzan a otros implementando cambios que las hacen más competentes en los futuros escenarios de actuación.

Estas organizaciones estudian de forma profunda y constante su entorno y sector, dado que, como señalan claramente Gronard y Meston, el entorno principal de su actividad es el que autogenera en gran medida los condicionantes que provocan la necesidad del cambio. Hay que añadir que el entorno en los diferentes sectores –incluido el financiero–, es cada vez más complejo (con más elementos y factores que afectan a la empresa). Además, el volumen de los elementos externos a la organización que no se pueden controlar, por ejemplo, los relacionados con la tecnología, son cada vez más diversos y desconectados de los referentes históricos.

De entornos estables con pocos cambios, y los que se producían con poca aceleración, se ha pasado a entornos inestables o incluso de grande "turbulencia", con muchos cambios y al mismo tiempo muy rápidos.

Reflexión

Según nuestra opinión, el sector financiero o el de la distribución en España no se encuentran en un entorno a máxima turbulencia, pero tampoco viven en un entorno estable. Solo hay que considerar la antes mencionada incidencia de la tecnología para ver que los bancos y cajas españoles o las empresas de distribución al por menor y al por mayor, deben comenzar a pensar y prever el cambio en su gestión.

2.1. Factores del cambio: tipos

Los elementos del entorno que determinan la necesidad de cambios son diversos.

Referencia bibliográfica

Benoit Gronard; F. Meston (1995). *Reingeniería del Cambio. Diez claves para transformar la empresa* (pág. 10 y sig.). Ed. Marcombo.

Analicemos un sector como ejemplo. En un primer análisis de las entidades del sector financiero español –realizado mediante el estudio de sus memorias y cuentas anuales¹– se observan diferentes "apuestas estratégicas". Según el objetivo que las entidades persigan con el cambio, éstos pueden catalogarse del siguiente modo:

⁽¹⁾Análisis de las memorias y cuentas anuales del año 2000 (y siguientes), correspondientes a las entidades financieras españolas.

- Cambios adaptativos: por ejemplo, reducción o redistribución de la estructura y del personal.
- Cambios de tipo transformador: lo que supone una cierta "reinención" y "desaprendizaje" en su actuación. El nivel de cambio depende del gap entre la situación percibida como actual y la visión estratégica de futuro de la empresa, en este caso, entidad financiera y del sector.

Reflexión

Buena parte de las entidades financieras españolas, en especial los bancos, ya hace tiempo (desde principios de los años ochenta) que actúan en la línea de los cambios adaptativos, reducción del número de oficinas, reducción de personal (con relación al volumen de negocio), contención de costes, optimización de la estructura (aumento de tamaño: por ejemplo, mediante fusiones), etcétera. Parece que son pocas las entidades que enfocan cambios transformadores, es decir, que procuran el cambio o ampliación en el tipo de actividad o producto, o que realizan un cambio en un sentido amplio –cambio de cultura organizativa– con relación a los clientes, empleados y entorno social. No obstante, todo apunta a que a partir de ahora los cambios serán de este tipo (transformadores), ya que los de tipo adaptativo comienzan a estar, en términos generales, agotados.

Estos elementos y factores, aunque se pueda establecer otra tipología de clasificación, se pueden agrupar en los factores de ámbito y temática **social**, los de tipo **político**, de tipo **económico** y de tipo **tecnológico**.

Centrándonos en el sector financiero, aunque extrapolable a otros sectores y tipos de actividad, querríamos a continuación, siguiendo esta clasificación, mencionar brevemente algunos aspectos de esta aproximación contextual que consideramos de interés:

- **Factores de tipo social.** Encontramos –por ejemplo– la consideración al medio ambiente y la ecología. Todos sabemos del importante aumento de valor y reconocimiento de la sociedad hacia aquellos productos y servicios que respetan y ayudan a preservar el medio ambiente. Es por eso por lo que, incluso los bancos y las cajas, comienzan a considerar seriamente este "valor social". Así, algunas entidades financieras presentan en sus líneas estratégicas de la calidad un interés concreto por estos temas. Podemos considerarla como otro elemento con una clara pujanza de tipo social en la misma idea y concepto de la "calidad en el servicio", pues se considera como una necesidad de presente y de futuro (competitividad, globalización, etc.) por nuestra sociedad actual.

Ejemplo de líneas estratégicas del BBVA

Calidad en el Grupo BBVA, Líneas estratégicas:

- Investigar permanentemente acerca de nuevas metodologías y áreas de interés que pudieran ser de aplicación para la mejora de la calidad en la gestión (*management*, ética empresarial, medio ambiente).
- Certificación ISO de oficina bancaria de acuerdo con los criterios de respeto y ayuda al medio ambiente.
- Etc.

Fuente: www.bbva.es. Grupo BBVA. Datos básicos. Noticias (desde dic. 2001 hasta la actualidad).

- **Factores políticos.** También influyen en el entorno financiero y bancario. Englobamos en este apartado factores considerados por algunos como de tipo económico o jurídico, pero que puede pensarse que los caracteriza un cierto condicionamiento político. Es el caso del renombrado "fallo del estado del bienestar" o la evolución de la legislación que influye en el mercado, por ejemplo, temas fiscales de ventajas o penalizaciones contributivas, o en el tema de horarios comerciales de atención al público o en la de la legislación laboral (tipo de contratación, temporalidad, etc.). Todos ellos afectan a las entidades financieras, en la definición y presentación del producto, planteamiento de atención y relación con el cliente, estructura de oficinas y de personal.
- Por último, cabe destacar la importancia clave de los **factores económicos y tecnológicos**. Con relación a los de tipo económico, nos encontramos en primer lugar: la liberalización del mercado financiero europeo y español, así como la paralela reducción del papel del estado (privatización) y al mismo tiempo, la globalización (internacionalización del mercado....). Hay que centrar la atención y volver a incidir desde la perspectiva de la estrategia en un factor, a nuestro parecer, muy relevante en cualquier sector de actividad: el **aumento de la competencia**.

3. El aumento de la competencia y nuevas fórmulas de actividad

Prácticamente la totalidad de los factores y elementos mencionados nos llevan hacia un claro incremento de la competencia (globalización, creciente liberalización económica y de los mercados de producto manufacturado, financieros, nuevas tecnologías,...).

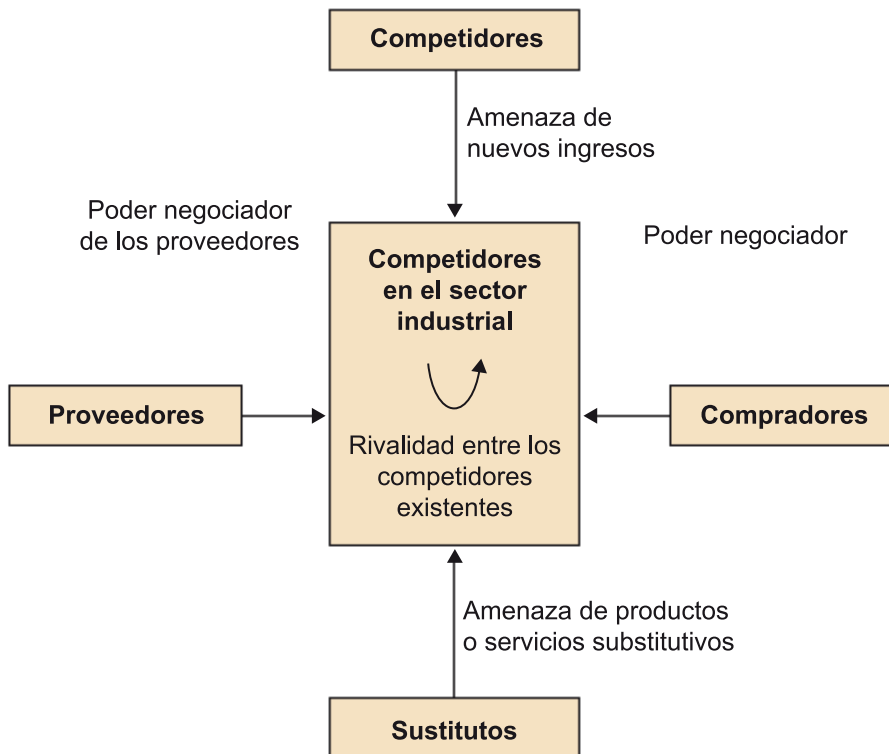
Para poder analizar y contextualizar este punto, utilizaremos un conocido modelo teórico que, a pesar de que se definió para las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial, es aplicable análogamente y como esquema de exposición de las "fuerzas de la competencia" en la práctica totalidad de los sectores productivos.

Su excelencia y utilidad radica en ser muy claro y al mismo tiempo completo e integral. Es el modelo de Michael E. Porter, en el cual se expone que el grado de competencia entre las empresas está determinado por una serie de fuerzas y señala las siguientes:

E. Michael Porter (1984). *La Ventaja Competitiva* (págs. 22-24). CECSA.

Strategor (1995). *Stratégie, identité. Politique générale d'entreprise* (pág. 9 y sig.). (Versión española de la segunda edición de la obra original en lengua francesa. InterEditions-París). MASSON S. A.

- la amenaza de nuevos competidores,
- el poder negociador (o posición de fuerza) de los proveedores,
- el poder negociador (o posición de fuerza) de los clientes,
- el peligro de productos y servicios sustitutivos,
- la rivalidad entre los competidores existentes (del sector).



Este esquema se puede sintetizar de la siguiente manera: las empresas compiten en un determinado marco de referencia, están ubicadas en un sector y con unas determinadas posiciones en un mercado y tipo de negocio.

Lógicamente estas empresas están interesadas en que se mantenga el *statu quo* o que mejore a su favor. En primer lugar, no desean que se incremente la competencia (que entren otras empresas), y no quieren nuevos productos o servicios que puedan sustituir a los suyos. Al mismo tiempo, procuran que la rivalidad entre los competidores existentes no los lleve a un aumento del poder negociador (o posición de fuerza) de los proveedores o de los clientes. El dominio de estas "fuerzas" es el que da a la empresa un cierto nivel de ventaja competitiva en su negocio.

3.1. Fuerzas de la ventaja competitiva de las empresas: ejemplo aplicado a un sector

A continuación haremos una breve exploración de algunas realidades y perspectivas de futuro del sector de entidades financieras en España, utilizando el esquema de este Modelo de Michael E. Porter:

Actividad

Seleccionad un sector conocido por vosotros o del que podáis tener información relevante y seguid la misma sistemática.

Aplicaremos el modelo E. Michel Porter a un sector de ejemplo, concretamente al sector financiero europeo:

- Competidores potenciales. En lo que hace referencia a competidores potenciales (nuevos competidores) de los bancos y cajas, hay que resaltar que la valoración debe hacerse considerando las empresas que son propias del sector y del tipo de negocio, aunque situadas en otros sitios geográficos; así como empresas que desean entrar en el negocio y no son del sector financiero.

Las entidades del sector se defienden mediante diferentes tipos de "barreras de entrada" tales como:

- la posición de mercado alcanzada por una entidad. En el sector financiero las empresas están establecidas muy sólidamente –también desde la perspectiva de marca– y su nombre e imagen se asocia a un determinado tipo y nivel de producto/servicio.
- Los requerimientos de capital. Es muy importante el sector de bancos y cajas.
- La consideración de la economía de escala. Ésta puede tener una relevancia "bloqueadora": es difícil entrar dirigiéndose solo a una parte del mercado y más si eres "nuevo en la plaza".
- El control de los canales de distribución. Éste es uno de los factores más importantes. El nuevo competidor necesita acceder o tener canales de distribución para llegar al cliente. Si no los tiene ni puede crearlos, no podrá competir con las entidades establecidas.

Existe una importante división de opiniones sobre el impacto presente y futuro de nuevos canales para acceder al cliente (Internet, móvil,...). En todo caso, el "rol" futuro del factor humano en la mayoría de los sectores, aunque posiblemente con menos volumen de personas, será de mayor importancia: las tareas administrativas serán eliminadas por el avance tecnológico, y se dedicará a las tareas de atención y asesoramiento, que aportan un valor añadido al cliente.

Reflexión

Existe una importante división de opiniones sobre el impacto presente y futuro de nuevos canales para acceder al cliente², también en el sector financiero. Sobre todo, se discute si son viables sin el apoyo de puntos de venta –oficinas bancarias, tiendas o punto de venta–, y/o sin personas de atención y asesoramiento directo.

La cuestión puede ser de gran interés en los nuevos escenarios:

- entorno más globalizado (euro),
- mayor conocimiento y adhesión a la herramienta informática (Internet),
- implantación generalizada de nuevas tecnologías (móvil, por ejemplo),
- especialmente con el acceso al trabajo y al dinero de las nuevas generaciones plenamente familiarizadas con las nuevas herramientas y apoyos.

Todo ello se produce en mayor medida cuando hablamos de segmentos como el cliente particular de tipo alto y, por descontado, lo que hace referencia a la gran empresa o las instituciones.

⁽²⁾Nos referimos a los basados en las nuevas tecnologías; Internet, móvil, etc.

Continuando con nuestro sector ejemplo, hay otros competidores potenciales. Las compañías de seguros, las de *factoring*, o las de *leasing*, que pueden ofrecer y ofrecen determinados servicios financieros.

Por último, no podemos olvidar la importante amenaza que suponen, para los bancos y cajas, los grandes almacenes y grandes superficies comerciales (El Corte Inglés, Carrefour, Caprabo, etc.), que han creado su propio servicio financiero, de tarjetas de crédito, de financiación, de pago aplazado o con períodos de carencia. Precisamente, este último punto nos lleva a la amenaza de los productos o servicios sustitutos.

- Productos y servicios sustitutos. La forma de competir con los productos y servicios sustitutos es a través de un mejor precio (o rentabilidad para el cliente); buscando permanentemente productos iguales o mejores que puedan competir con el sustituto; y sobre todo, en los sectores de "servicio", con un alto nivel de calidad en el servicio y alto grado de fidelidad para el cliente.

En este sentido, hay que tener en cuenta el poder negociador (o posición de fuerza) de proveedores y compradores, que en el sector financiero de nuestro ejemplo podemos considerar coincidentes. En buena parte son depositantes de dinero y solicitantes de financiación (todos clientes). Por supuesto, los facilitadores de dinero también son otros bancos e inclusive los estados.

- Poder negociador de proveedores y clientes. Sin duda, el "poder" del cliente y del proveedor es cada vez mayor, dado que dispone de más y mejor información sobre el tema o sector (sea financiero, de perfumería, cárnico o cualquier otro). Este hecho genera la necesidad de contar con profesionales del sector en cuestión, capaces de dar respuesta a las necesidades del cliente, con un alto componente de asesoramiento que, hasta ahora, no era estrictamente necesario. Esta situación se refuerza por el hecho de que la tendencia es ya, en buena parte, una realidad, dirigir las operaciones banales mediante canales alternativos, desde la misma oficina bancaria o fuera de ella (cajeros automáticos, dispensadores, intranet, banca telefónica, etc.), al autoservicio y pago en supermercados.

Eso hace que la "competencia nuclear" del personal sea, por ejemplo, el asesoramiento (que supone un alto nivel de información y de formación, de conocimientos del producto y del cliente, de capacidad de atención, etc.). La parte positiva es que la ventaja originada en un cliente por una estrecha y profesional relación con él –asesorar–, se convierte en fidelidad y genera un cierto "coste de cambio" para el mismo cliente.

El ejemplo propuesto en este capítulo sobre los referentes del marco de fuerzas competitivas nos lleva nuevamente a centrar la atención en el factor humano y su gestión. Sobre todo, ante una situación de **necesario cambio, no solamente adaptativo sino transformador**, y de **creación de nuevos referentes** más flexibles y convenientes para la situación presente y, sobre todo, para las perspectivas de futuro.

Estos referentes que deben considerarse en el momento de definir la actuación presente y futura (lo preferimos a "modelo" –no confiamos demasiado en los "modelos milagrosos"–) determinan la necesidad del "**desaprendizaje**" y el "**aprendizaje**" **permanente**, necesarios para una adaptación rápida y constante al entorno dinámico y competitivo. Sin duda hay que formular una estrategia organizativa previa.

Inclusive, y según lo visto, resultará fácil acordar sobre "**qué**" hay que hacerlo. Pero a nuestra manera de ver y de acuerdo con lo expuesto hasta ahora, lo importante es "**cómo**" se hace.

4. La estrategia empresarial participativa y una nueva forma de dirigir

El término *estrategia* deriva de la palabra griega *strategos* (*stratos*, 'ejército'; y *ago*; 'guiar' o 'dirigir') que significa la habilidad de dirigir las acciones militares. No obstante, las empresas se encuentran (y cada vez más) inmersas en un conjunto de cambios sucesivos, acelerados y permanentes. Se trata, pues, de dirigir las acciones militares, pero con una constante variación del entorno físico: de las montañas, de los caminos y de los ríos que están en el terreno de la lucha. Además y simultáneamente, con cambios en el tipo de armamento propio y del enemigo, en el número y disposición de los soldados, etcétera. Ante esta realidad, la definición de estrategia de empresa tomando como referente el planteamiento jerarquizado de la milicia está obsoleto.

Si se me permite continuar con la referencia analógica (reconociendo que analogía supone una relación de semejanza, pero entre cosas diferentes) es necesario menos *manu militari* y más *manus manum lavat*, es decir, ayudando mutuamente se obtiene más fácilmente lo que se desea.

La **formulación estratégica** es necesario que sea **participativa**, en mayor o en menor grado, pero procurando siempre la participación del mayor número de personas, grupos o equipos de trabajo de la empresa. Dado que se conceptúa como un compromiso de la organización o compañía, tanto interno como externo, y que hay que adaptarlo al entorno cambiante y a la disponibilidad de recursos (también cambiante), será bueno desarrollarla y, si es necesario, reformularla, **de manera compartida**.

Igualmente, se hace necesaria una nueva forma de dirigir. Tal y como plantea J. M. Casado González³, las organizaciones deben cambiar su forma de dirigir. Este profesional, en una parte de su artículo, nos dice:

[...] Ya no se trata de controlar, sino de influir y permitir que el que más sabe y tiene el poder del conocimiento, el trabajador, sienta libertad en la actuación. El viejo principio de "orden y mando", sustentado sobre el paradigma organizativo que unos piensan y otros ejecutan está agotado, aunque muchas de nuestras organizaciones están llenas de caducas normas de control y *reporting* innecesarios.

[...] Por eso, los "influyentes" y los directivos deben dejar de ser gestores de la orden y el control y comenzar a actuar más como facilitadores capaces de orientar, tolerar, demostrar interés y prestar una sensible atención a las personas. Deben tener más en cuenta el alma y el sentimiento que la mente y la razón. [...]

José M. Casado González. (2002). "De la gestión de personas en momentos de contradicción". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 107, pág. 73-74).

⁽³⁾ Director asociado de Human Performance de Accenture.

Como ya se ha expuesto en otros términos, no son unos pocos privilegiados los que tienen –de forma exclusiva– el conocimiento y la capacidad suficiente para desarrollar estrategias de mejora. La estrategia se vincula a la cultura de

empresa y a valores estratégicos de la organización. La cultura empresarial hay que construirla con participación y aprendizaje. Sin embargo, los valores deben ser participativos para el conjunto de los que forman la organización, de esta forma podrán ser motivadores de la acción deseada. Lo contrario genera entidades deshumanizadas, insustanciales y sin fuerzas y ganas de avanzar en lo que respecta a su personal. En cualquier organización o empresa –en especial en las de ámbito de los servicios, públicos o privados– este punto es vital.

Es por eso por lo que la visión más jerarquizada y vertical tiende a desaparecer. Por el contrario, se habla de "dirección por valores" que, además de otras ventajas, se centra en crear un diálogo organizativo para que el personal de la empresa se sienta partícipe y "propietario" del diseño de la cultura presente y futura. Supone una participación no puntual, sino continuada y vinculada al proyecto de empresa. Se trata, pues, de valores estratégicos compartidos y asumidos por todo el mundo o por la mayoría.

Tal y como lo vemos en este enfoque participativo, la estrategia empresarial –y con relación a la gestión del cambio– está migrando de un planteamiento centrado en ejes como el marketing estratégico, la gestión financiera o la planificación exhaustiva de la actividad (reingeniería de procesos, por ejemplo), hacia un enfoque más integral que procura incluir todos estos elementos considerados hasta ahora como necesarios para alcanzar los objetivos de negocio, pero teniendo en cuenta otros elementos que podríamos catalogar de tipo "social".

Está claro que importa concretar estrategias básicas de marketing: en costes, diferenciación o especialización. También hay que tomar decisiones estratégicas de tipo "cultural", como por ejemplo:

- ¿Mantener una estructura vertical y jerarquizada, o bien desarrollar la autonomía en la acción del personal en la empresa?
- ¿Cómo se considera al personal? ¿Es un recurso más o se trata como un "capital", como un activo que genera valor y resultados?

5. La consideración estratégica de las personas

Curiosamente, el creciente impacto de la "fría" tecnología motiva una mayor consideración estratégica de las personas. La evolución tecnológica influye en la actividad de la organización y en sus decisiones estratégicas. El avance tecnológico puede cambiar la interlocución con el cliente, la morfología de los puntos de venta o de servicio y, en suma, la prestación del servicio. Incluso se habla de otras formas de interactuar con el cliente: conectividad con apoyo virtual, sin tiendas o puntos de venta, con ordenadores-terminales de la empresa en casa del cliente, etc.

Por otro lado, la automatización de muchos de los trabajos administrativos o su simple externalización (*outsourcing*), facilita el abaratamiento de los costes, posibilita reducciones de personal en la producción, y destinar o focalizar el esfuerzo en la comercialización del producto o servicio.

Sin embargo, ¿quién aplica estas nuevas tecnologías? ¿Con qué orientación..., hacia el cliente? La aplicación, la orientación y el vínculo "apoyo de conexión" (empresa-cliente) está en el personal de la empresa. Quizá en el futuro, muchas empresas tengan, como hemos dicho antes, menos personas en plantilla; no obstante, sin duda, la actividad de los empleados será fundamental para la agilidad y el negocio; mucho más importante que hasta ahora, pues se centrará en el asesoramiento y la aportación de valor para el cliente (enfoque de la organización hacia el cliente).

A todo lo anterior hay que añadir la actividad de las personas que no es sustituida por la tecnología de la "máquina".

¿En qué "cultivo de empresa" podrá aportar un mayor valor? A nuestra manera de ver, siempre podrá aportar más valor si se encuentra en una organización que propicia la participación y la autonomía en la acción (atendiendo este enfoque y nuevo "rol" del personal).

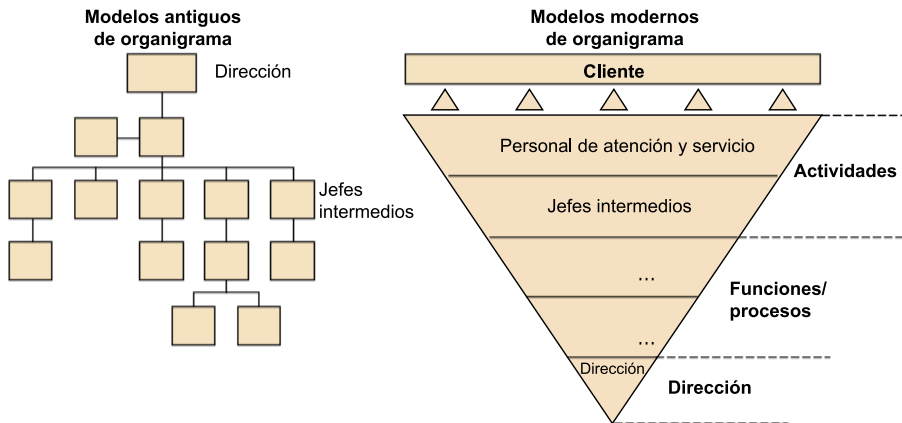
5.1. Enfoque hacia el cliente

Queríamos remarcar que la necesidad de un mayor enfoque hacia el cliente (por cierto, tantas veces mencionada por todo el mundo), también juega a favor del factor humano. Como dice Drucker:

[...] "se ha de dejar que el mercado impulse la empresa; debemos escuchar a los clientes y prestar atención a sus deseos y necesidades".

Peter Drucker (1996). *La gestión en un tiempo de grandes cambios* (págs. 290-291). Edhasa.

El enfoque hacia el cliente quiere decir contar con él, enfocarse hacia él. Por eso, entre otras razones, vemos que muchas empresas presentan sus organigramas más planos y de forma invertida. Sitúan las líneas y jerarquías como apoyos.



Pero reenfocar la empresa hacia el cliente es más fácil de decir que de hacer. Implica un cambio radical para la empresa. Supone plantear de forma constante y permanente el añadir valor para el cliente.

Así, el cambio que puede generar la tecnología hay que **contextualizarlo** con las necesidades e inquietudes del **cliente**. De la misma manera, hay que tener en cuenta quién utiliza la tecnología: el **personal** de la empresa.

Es posible que una buena parte del potencial de cambio se produzca gracias a la tecnología, sin embargo, su aplicación y grado de desarrollo real dependerá de la necesidad y adecuación al cliente, así como del **nivel de conocimiento y uso de la tecnología** por parte del empleado.

5.2. El concepto de participación

Una vez expuesto este necesario enfoque hacia el cliente, nos centraremos nuevamente en el concepto de "participación". La participación directa y constante en la definición estratégica y en cualquier proceso de cambio se convierte en un factor clave para disminuir la natural resistencia al mismo cambio y en la mejor fórmula para lograr la necesaria implicación, sin la cual no es posible sacar adelante ni la estrategia ni el cambio.

Como ya se ha avanzado, hay que tender hacia un planteamiento de empresa menos jerarquizado. Este enfoque es uno de los ejes del diseño de gestión basado en los "valores".

En la *Dirección por valores* (García & Dolan⁴) se prioriza la comunicación en la organización, para que todo el mundo se sienta partícipe. Se trata de trabajar con valores estratégicos compartidos entre todo el personal, o en su mayor parte. En este planteamiento, es tan importante el proceso de construcción de la estrategia o del cambio, como el resultado obtenido.

⁽⁴⁾García, S.; Dolan, S. (1996). *La Dirección por valores* (DPV). Ed. Mc. Graw-Hill.

Estos modelos intentan dar respuestas a otros, como la conocida "dirección por objetivos", que no logran los mejores resultados en un entorno cambiante y complejo y además limitan la necesaria innovación. La realidad se impone. Si hablamos de cambios constantes y acelerados, se necesitan organizaciones ágiles y en permanente proceso de revisión y adecuación de sistemas y procedimientos, así como de la actuación de las mismas personas. Es por eso por lo que hay que trabajar sobre las "esencias", no sobre aquello que es superficial, y evidentemente, hay que descartar antiguos valores organizativos que reblanecen la necesaria evolución organizativa.

Incluso esta forma de entender y plantear la estrategia tiene ventajas desde la perspectiva de la ética empresarial. Hay que considerar no solamente a los accionistas, sino también a los clientes –por descontado– y a los propios empleados. En la "terminología moderna", hay que tener en cuenta los *shareholders* (accionistas) y también el colectivo de *stakeholders* (clientes, empleados, etc.).

6. La estrategia, el cambio y las prácticas de dirección de personas

Viendo ahora el tema desde el prisma de la alta dirección y al mismo tiempo de la dirección (o departamento) de recursos humanos de una empresa, la estrategia empresarial y las decisiones que a ella se asocian deben considerar el punto de vista de la dirección/gestión de las personas.

Según el profesor Sánchez-Runde⁵, se da una importante necesidad de relación entre la estrategia de la empresa y las prácticas de dirección de personas. Como se apunta en el artículo de este autor, y con relación a cómo evolucionan en los entornos competitivos, la estrategia, las estructuras y las prácticas de recursos humanos, la respuesta es, en términos generales, que "el que primero cambia es el entorno competitivo; en segundo lugar, las estrategias de empresa; seguidamente, las estructuras organizativas, y, en último lugar, las prácticas concretas de dirección de personas".

En este sentido, el autor del artículo se hace una serie de preguntas desde la perspectiva de la función global de recursos humanos en la empresa, para desarrollar, a continuación, algunas líneas maestras de las prácticas de dirección y gestión de personas más adecuadas, en función de las diferentes situaciones de empresa. Las cuestiones que se plantea son:

- ¿No debería darse una cierta co-evolución acompasada y simultánea entre entorno, estrategia, estructura y prácticas de recursos humanos?
- ¿Por qué se dan estos desfases?
- ¿No es eso indicativo de que la dirección de personas, en general, adopta formas excesivamente reactivas y lentas?
- ¿Cómo podría mejorar esta situación?

Estas mismas y otras preguntas afines al tema también nos las podemos plantear nosotros. En especial podemos reflexionar sobre **cómo podría mejorar** la situación de conexión y co-evolución entre el **cambio en el entorno y la estrategia, y las prácticas de recursos humanos o las de gestión de empresa.**

Por último, y antes de acabar este epígrafe dedicado a la estrategia, la gestión del cambio y los recursos humanos, querríamos destacar un fragmento muy concreto de este interesante artículo, correspondiente a su parte de análisis, que coincide plenamente con el enfoque de este apartado. La parte que queremos mencionar se refiere a la **organización del trabajo** en las empresas que, como sabemos, se ha fundamentado habitualmente en el **principio de la división del trabajo.**

⁽⁵⁾Profesor del Dpto. de Personal y Relaciones Laborales del IESE.

Referencia bibliográfica

Carlos Sánchez-Runde (2002). "Tres modelos de estrategia y dirección de recursos humanos". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 108, págs. 78-89).

Esta división ha separado tradicionalmente la planificación, encargada a la dirección, de la implementación, asignada a los ejecutivos, operarios o administrativos de la empresa. Pero este planteamiento clásico **deja de ser efectivo cuando los cambios son constantes y los ciclos de vida de los procesos y de los productos o servicios son cada vez más cortos**. Así pues, se precisan personas **flexibles y con conocimientos generalistas** (además de los necesariamente específicos), con un perfil competencial más bien **polivalente**. Eso es imprescindible si queremos un personal alineado a las necesidades de la actividad o del negocio.

Si se quiere un planteamiento más avanzado, hay que propiciar el cruce de funciones del personal: equipos por proyectos, virtuales o de corta duración, y sobre todo, que trabajen al margen de los límites típicos de las cadenas de mando.

7. Gestión del cambio organizativo: pautas

En los apartados anteriores se ha expuesto la importancia de emprender cambios estratégicos para que las organizaciones puedan mantenerse en el mercado y continuar desarrollándose, aumentando su ventaja competitiva. En estos cambios es fundamental un replanteamiento a todos los niveles. Debe tenerse en cuenta que si los valores y las actitudes de los miembros de la organización no son compatibles con la necesidad del cambio, por muy bien formulado que esté el proceso de implementación de éste, no funcionará, ya que existirán fuertes resistencias; o bien puede que los directivos sigan dirigiendo según los patrones acumulados a lo largo de su experiencia.

Existen distintos modelos para la implantación y gestión del cambio en las organizaciones, que deberán adaptarse a las propias características de cada una de ellas y al tipo de cambio. Ahora bien, cuando hablamos de cambio organizativo, estamos hablando de un tipo de cambio que afecta a la organización del trabajo, no únicamente a las tareas asociadas a cada puesto de trabajo: un tipo de cambio que rompe con los principios básicos del modelo burocrático taylorista y que potencia una nueva cultura de empresa.

El cambio debe iniciarse en la alta gerencia de la organización y formará parte de los planes estratégicos corporativos. El máximo responsable de la organización debe servir de modelo, comprometerse con determinados valores, concretar una misión y motivar al equipo humano. Para iniciar el proceso de cambio, debe establecerse el tipo de cambio necesario. Definir visión y misión y valores, a través de los cuales la organización pretende afrontar las demandas de su entorno y sus tensiones internas; y establecer estrategias para minimizar las resistencias ante los cambios de los individuos.

Podemos distinguir diferentes fases en la implantación de un nuevo modelo organizativo:

- Proceso previo a la implantación:
 - Convencimiento de la dirección y creencia en el cambio
 - Establecimiento de un equipo de seguimiento
 - Diagnóstico
 - Establecimiento de objetivos claramente definidos y realistas
 - Planificación
- Implantación:
 - El papel del equipo de seguimiento como gestor de los cambios y "animador" del proceso
 - Rediseño participativo
 - Sistema de comunicación eficaz y transparente

Página web

Podéis ver NTP 581: Gestión del cambio organizativo en el apartado "Documentación" del Portal del Instituto Nacional Seguridad e Higiene en el Trabajo.

- Tratamiento de la "resistencia al cambio" en los mandos
 - El liderazgo de los equipos de trabajo
 - Formación
 - Evaluación constante
-
- Desarrollo posterior:
 - Evaluación de los resultados
 - Mantenimiento de los logros obtenidos

Bibliografía

Casado González, José M. (2002). "De la gestión de personas en momentos de contradicción". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 107, pág. 73-74).

Ceín, E. (1982). *Psicología de la Organización* (pág. 206). México: Prentice Hall. Ed Hispanoamericana.

García, S.; Dolan, S. (1996). *La Dirección por valores (DPV)*. Ed. Mc. Graw-Hill.

Gronard, B.; Meston, F. (1995). *Reingeniería del Cambio. Diez claves para transformar la empresa* (págs. 10 y sig.). Ed. Marcombo.

Porter, Michael E. (1984). *La Ventaja Competitiva*. México: CECSA.

Sánchez-Runde, Carlos (2002). "Tres modelos de estrategia y dirección de recursos humanos". *Harvard Deusto Business Review* (núm. 108, págs. 78-89).

Schein, E. (1982). "Hacia una redefinición de la organización". *Psicología de la organización* (pág. 210). Prentice Hall. Ed. Hispanoamericana.

