

Liderazgo y política en el cambio organizativo

Eva Rimbau Gilabert

PID_00181796



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción.....	5
1. Aproximaciones al liderazgo del cambio.....	7
1.1. Líderes y gestores	7
1.2. Los roles del líder y el liderazgo distribuido	8
1.3. Los estilos y las competencias para el liderazgo	9
2. El liderazgo en cada etapa del proceso de cambio.....	12
3. La actividad política en las organizaciones.....	13
4. Gestión política del cambio.....	15
4.1. Identificar a los interesados por el cambio	15
4.2. Evaluar los grupos de interés	16
5. Tácticas políticas en las organizaciones.....	19
Bibliografía.....	23

Introducción

Tras presentar el proceso de cambio de forma genérica y preocuparnos por los efectos del cambio sobre los individuos y por la posible resistencia que pueda aparecer contra un cambio, es el momento de centrarnos en una figura a la que quizás se ha dado demasiada importancia: la del líder del cambio. Cómo debe ser y qué debe hacer quien se responsabiliza de un proceso de cambio son cuestiones para las que no existe consenso. Dedicaremos la primera parte de este módulo a revisar distintas visiones sobre estos temas.

Por otra parte, quien lidera un cambio debe estar preparado para hacer frente a los movimientos políticos que todo cambio genera. Cuanto más significativo sea un cambio y sus consecuencias, mayor es la implicación política requerida por quien promueve dicho cambio. Entender quiénes son y qué motiva a los potenciales ganadores o perdedores de un proceso de cambio es útil para evaluar la factibilidad del cambio y para decidir dónde debería poner más energías el equipo que lidera el cambio. Al análisis de estas cuestiones dedicaremos la segunda parte de este módulo.

1. Aproximaciones al liderazgo del cambio

Existen innumerables listas sobre lo que deben hacer los líderes del cambio, y algunas incluso apuntan en sentidos opuestos a lo propuesto por otras. Unos autores proponen ciertas características personales, otros sugieren que no es conveniente que exista algo así como un líder-héroe sobre el que recaer toda la responsabilidad del éxito o fracaso del cambio. En este apartado presentamos algunas de las ideas y controversias vigentes respecto a qué es el liderazgo, en general, y el liderazgo del cambio en particular. Asimismo, daremos algunas indicaciones sobre cuál es la forma de liderazgo más conveniente en cada fase de un cambio organizativo.

1.1. Líderes y gestores

Hay autores que distinguen claramente entre gestionar el cambio y liderar el cambio. Para ellos, gestionar el cambio incluye planificar, supervisar, controlar, obtener los recursos necesarios, asegurar que las prácticas y políticas de la organización cambian para encajar con la nueva situación, etc. Se trata de aspectos técnicos que resultan totalmente imprescindibles para el éxito del cambio. No obstante, afirman que esto solamente será suficiente para cambios relativamente pequeños, y quizás ni en estos casos. Lo que es necesario para facilitar el éxito de un cambio es tener en cuenta los aspectos sociales y emocionales, que constituyen para ellos la esencia del liderazgo del cambio.

La tabla 1 compara las diferencias entre gestores y líderes. Se trata de dos prototipos que parecen minimizar la importancia de una buena gestión y que difícilmente se encuentran de forma pura en la realidad. Lo cierto es que las personas en cargos directivos deben cumplir ambos roles, aunque el perfil más asociado a liderazgo parece ser de especial relevancia en los momentos de cambio. En cualquier caso, esta lista puede ser útil para quienes deseen desarrollar su potencial de liderazgo.

Tabla 1. Gestores y líderes

Un gestor o una gestora...	Un líder o una líder...
Administra	Innova
Es una copia	Es un original
Mantiene	Desarrolla
Se centra en los sistemas y la estructura	Se centra en las personas
Confía en el control	Inspira confianza
Tiene una visión de corto alcance	Tiene una visión de largo alcance

Un gestor o una gestora...	Un líder o una líder...
Pregunta cómo y cuándo	Pregunta por qué
Tiene puesta la vista en el resultado	Tiene puesta la vista en el horizonte
Imita	Crea
Acepta el <i>statu quo</i>	Desafía el <i>statu quo</i>
Es el "clásico buen soldado"	Es su propia persona
Hace las cosas bien	Hace las cosas correctas

Fuente: Cameron y Green (2004, pág. 142).

Esta línea de argumentación defiende que el ingrediente principal para liderar el cambio es establecer una **visión** que sirva de guía y lograr entusiasmar a toda la organización para alcanzarla. Autores tan conocidos como Bennis (1994) o Kotter (1996) defienden la necesidad de crear una visión, y alinear y motivar a la gente en esa dirección.

También hay autores que defienden que se requiere un **liderazgo transformador**, en contraste con lo que llaman "liderazgo transaccional". El liderazgo transformador logra unificar los propósitos de líder y seguidores, y aumenta la confianza y las propias expectativas de los seguidores, gracias al carisma, la inspiración, el estímulo intelectual y la consideración individual.

Frente a esta corriente que atribuye al "líder" unas cualidades casi heroicas, en las que se le hace responsable del éxito (o fracaso) del cambio, otros autores sugieren que el liderazgo visionario no es la respuesta a las necesidades de cambio de las organizaciones actuales.

Estos autores piensan que las propuestas anteriores promueven una dependencia del líder que resulta contraproducente, y defienden un rol más centrado en la **creación de conexiones** entre ideas, personas e instituciones.

En el contexto actual, el liderazgo debería ocuparse, pues, de escanear e interpretar los cambios del entorno, llevar la atención de la gente hacia los desafíos a que debe hacer frente la organización, crear conexiones y desarrollar un sentido de propósito común que cruce los límites organizativos y lograr, así, un compromiso amplio.

1.2. Los roles del líder y el liderazgo distribuido

Otra forma de explicar el liderazgo del cambio consiste en describir los roles que debería desempeñar:

- Establecer metas y llevar a la organización a su cumplimiento, en la línea del enfoque mecanicista de las organizaciones.
- Ser el testafiero de una coalición poderosa que atraiga seguidores mediante la comunicación de una visión atractiva y a través de la negociación.
- Asesorar, aconsejar, actuar como consultor interno, en línea con una visión orgánica del cambio.
- Facilitar el cambio emergente. Darse cuenta de que existe un tema que interesa a un grupo numeroso de personas y facilitar el debate sobre el mismo para llegar a implicar a más gente.

Visión política del cambio

Como veremos más adelante, el cambio puede entenderse desde un punto de visto político, como el resultado de negociaciones, debates y maniobras por parte de distintas coaliciones o grupos de interés. El cambio se produce cuando nuevas personas obtienen el poder, con nuevos puntos de vista y nuevas formas de asignar recursos escasos.

Una cuestión fundamental es si una única persona (normalmente, en la cumbre de la jerarquía organizativa) debe ser responsable de desempeñar todos estos roles. Muchos expertos coinciden en que para liderar el cambio con éxito no se puede confiar en la capacidad de un único alto directivo. Senge, por ejemplo (Senge y otros, 1999) afirma que una o dos personas de la alta dirección no pueden ser responsables de prever y hacer frente a la enorme diversidad de desafíos que se presentan cuando se intenta llevar a cabo un cambio de transformación. La solución es desarrollar una **comunidad de líderes** interdependientes a lo largo de la organización. Así, los distintos tipos de líder tendrán distintos roles.

La distinción entre promotores, abogados, implementadores y agentes del cambio, vista en el módulo 2, puede utilizarse también para comprender la utilidad de un grupo de líderes dispersos. Distintas personas de la organización pueden desarrollar cada uno de estos roles, todos necesarios para el éxito del cambio.

1.3. Los estilos y las competencias para el liderazgo

Goleman describe seis estilos entre los que los líderes pueden escoger en función de la situación y del momento en el proceso de cambio (tabla 2). Cada uno de estos estilos tiene efectos sobre el clima y los resultados, algunos positivos y otros negativos.

Tabla 2. Los seis estilos de liderazgo de Goleman

	Breve definición	Cuándo usarlo	Desventajas
Coercitivo	Dice a las personas qué hacer en cada momento	Cuando hay crisis	Fomenta la dependencia. La gente deja de pensar
Visionario	Persuade y atrae a la gente con una visión atractiva	Cuando es necesario un vuelco, y el directivo es creíble y entusiasta	Tiene un efecto negativo si el directivo no es creíble

Fuente: Adaptado de Cameron y Green (2000, pág. 162).

	Breve definición	Cuándo usarlo	Desventajas
Afiliativo	Construye relaciones con la gente mediante la retroalimentación positiva	Cuando se han roto las relaciones	No es productivo si es el único estilo que se utiliza
Democrático	Pregunta al equipo qué piensa y lo escucha	Cuando los miembros del equipo son capaces de contribuir	Puede no dar ningún resultado si el equipo tiene poca experiencia
Exigente	Eleva el nivel y pide un poco más. Aumenta el ritmo	Cuando los miembros del equipo están muy motivados y son muy competentes	Es agotador si se usa demasiado. No adecuado cuando los miembros del equipo necesitan ayuda
Coach	Da ánimos y apoyo a la gente para que intente cosas nuevas. Desarrolla sus capacidades	Cuando hay una carencia de capacidades	Si el directivo no es un buen <i>coach</i> , o los individuos no están motivados, no funcionará

Fuente: Adaptado de Cameron y Green (2000, pág. 162).

La capacidad para seleccionar y desempeñar adecuadamente estos estilos se basa en la **inteligencia emocional**, que muchos autores consideran la competencia fundamental para las personas con responsabilidad de liderazgo, por encima de las capacidades intelectuales o de otras destrezas. Siguiendo a Goleman (1998), la inteligencia emocional se compone de cuatro competencias: la conciencia de sí mismo, la autogestión, la conciencia social y las habilidades sociales.

1) Conciencia de uno mismo: conocer los propios estados internos, preferencias e intuiciones:

- Conciencia emocional de uno mismo: reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Valoración de uno mismo precisa: conocer las propias fuerzas y debilidades.
- Confianza en uno mismo: un fuerte sentido de la propia valía y capacidades.

2) Autogestión: Gestionar los propios estados internos, impulsos y recursos:

- Autocontrol emocional: mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos.
- Transparencia: mantener las normas de honestidad e integridad.
- Rectitud: asumir la responsabilidad del rendimiento personal.
- Adaptabilidad: flexibilidad para gestionar el cambio.
- Orientación al logro: esforzarse para mejorar o llegar a un nivel de excelencia.
- Iniciativa: estar preparado para actuar frente a las oportunidades.

Lectura recomendada

Acerca de la inteligencia emocional podéis leer los siguientes libros:

D. Goleman (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona: Kairós.

D. Goleman; R. Boyatzis; A. McKee (2008). *El Líder resonante crea más*. Barcelona: Debolsillo.

3) Conciencia social: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los demás:

- **Empatía:** detectar los sentimientos y perspectivas de los demás, y tomar un interés activo en sus preocupaciones.
- **Conciencia de la organización:** leer las corrientes emocionales y las relaciones de poder de un grupo.
- **Orientación al servicio:** anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.

4) Habilidades sociales: Habilidad para inducir respuestas deseables en los demás:

- **Ayuda al desarrollo de los demás:** detectar las necesidades de desarrollo de los demás y reforzar sus capacidades.
- **Liderazgo:** inspirar y guiar a individuos y grupos.
- **Influencia:** utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- **Comunicación:** escuchar abiertamente y enviar mensajes convincentes.
- **Catalizador del cambio:** iniciar o gestionar el cambio.
- **Gestión de conflictos:** negociar y resolver desacuerdos.
- **Construir vínculos:** fomentar relaciones valiosas.
- **Trabajo en equipo y colaboración:** trabajar con otras personas hacia unas metas compartidas. Crear sinergia de grupo al perseguir metas colectivas.

Las dos primeras habilidades –conciencia de uno mismo y autogestión– constituyen los dominios de **competencia personal**. Determinan los modos en que nos relacionamos con nosotros mismos y no son observables por las demás personas, ya que se llevan a cabo en la mente de cada cual. Las dos últimas habilidades –conciencia social y habilidades sociales– constituyen los dominios de **competencia social**. Determinan los modos en que nos relacionamos con los demás y son observables exteriormente.

De las cuatro habilidades anteriores, la conciencia de uno mismo destaca como la piedra de toque de la inteligencia emocional. Sin ella, las demás habilidades no pueden desarrollarse adecuadamente. En particular, la gestión del cambio requiere buenas competencias personales, dado que la persona encargada de dicha tarea debe sobrellevar adecuadamente sus propias emociones derivadas de su deseo de tener éxito y las generadas por la potencial resistencia o el desagrado mostrado por otras personas que no desean abandonar las prácticas anteriores.

2. El liderazgo en cada etapa del proceso de cambio

Aparte de conocer las características que debe reunir quien lidere un proceso de cambio, es necesario analizar cómo debe aplicar sus competencias a lo largo de dicho proceso. Para ello, seguimos a Cameron y Green (2000) en su propuesta sobre las distintas actuaciones necesarias por parte de un líder en cada una de las etapas de cambio.

Estos autores utilizan la clasificación de Kotter sobre las etapas de un proceso de cambio, vistas en el módulo 2, y sugieren cuáles son las competencias personales y sociales más importantes en cada una de dichas etapas (tabla 3).

Tabla 3. Competencias del líder del cambio en cada fase del proceso

Fase del cambio	Competencias sociales (acciones observables)	Competencias personales (en la mente del líder)
1) Establecer la necesidad de cambio: el líder hace visible un problema mediante los debates	Influir, comprender, investigar, presentar, escuchar	Gestionar sus emociones, mantener la integridad, tener valor, ser paciente, conocerse a sí mismo, juzgar si realmente tiene energía para hacerlo
2) Construir el equipo para el cambio: el líder agrupa a la gente adecuada y le da impulso a través del trabajo en equipo	Coordinar reuniones, conectar órdenes del día, facilitar debates, construir relaciones, construir equipos, atravesar situaciones políticas	Conciencia social y de la organización, conciencia de sí mismo, gestionar sus emociones, adaptabilidad, tomar iniciativa, tener deseo por el logro, mantener la energía a pesar de los problemas
3) Crear visión y valores: el líder trabaja con el grupo para crear una imagen del éxito	Iniciar lluvias de ideas, fomentar el pensamiento divergente y creativo, desafiar a los demás constructivamente, prever el futuro, facilitar los acuerdos	Pensamiento estratégico, tomarse tiempo para reflexionar, conciencia social, orientación al logro, gestionar sus emociones
4) Comunicar y atraer: el líder comunica la dirección que se seguirá, le da sentido, es claro respecto a los plazos y deja que la gente sepa qué papel tendrán en todo ello	Persuadir y atraer, presentar con pasión, escuchar, ser asertivo, usar formas de comunicación creativas	Paciencia, análisis de cómo presentar a diferentes audiencias, gestionar sus emociones respecto a la resistencia de los demás, conciencia social, adaptabilidad, empatía
5) Dar autoridad a los demás: el líder encomienda a las personas implicadas la creación de la nueva visión con tareas clave	Aclarar la elección de objetivos, delegar bien, gestionar sin meterse en los detalles y sin abdicar, asesorar	Integridad, confianza, paciencia, orientación al logro, firmeza de propósito, empatía
6) Notar las mejoras y energizar: el líder se mantiene interesado en el proceso. Esto implica la capacidad de equilibrar diferentes proyectos e iniciativas	Desempeñar correctamente el rol de sponsor, predicar con el ejemplo, recompensar y compartir el éxito, aprovechar las nuevas ideas	Firmeza de propósito, conciencia de la organización y social, empatía, gestionar sus emociones, orientación al logro
7) Consolidar: el líder fomenta que la gente haga balance de dónde están y que reflexionen sobre lo que han logrado	Revisar objetivamente, celebrar el éxito, dar retroalimentación positiva antes de pasar a lo siguiente	Conciencia social, empatía, orientación al logro, tomarse tiempo para reflexionar, firmeza de propósito

Fuente: Adaptado de Cameron y Green (2000, págs. 167-168).

3. La actividad política en las organizaciones

La política desempeña un papel en cualquier cambio, dado que la gente hace movimientos para hacer prevalecer sus respectivos intereses. Algunas personas se sienten cómodas en la actividad política e, incluso, disfrutan con la intriga que supone; en cambio, a otras les desagrada profundamente porque la consideran poco ética y perniciosa para la organización. Sin embargo, hay que reconocer que ignorar la política del cambio es una garantía para el fracaso.

Definiciones

- El **poder** se define, normalmente, como la capacidad de los individuos para ejercer su voluntad sobre los demás, incluso cuando estos se oponen.
- La **política** es, a su vez, el conjunto de actividades que desarrollan los grupos o individuos para adquirir y utilizar poder con objeto de lograr sus intereses. En esencia, la política es poder en acción.

Buchanan y Badham (1999) señalan que la política organizativa a menudo se equipara a lo taimado, lo que se hace bajo mano, la astucia, la manipulación y la persecución de los propios intereses frente a los de la organización. Por ejemplo, el reconocido experto Henry Mintzberg (1983) afirma:

“La actividad política, por lo tanto, se refiere al comportamiento –de un individuo o grupo– que es informal, claramente sectorial, típicamente divisor y, sobre todo, en el sentido técnico, ilegítimo, no sancionado ni por la autoridad formal, ni por la ideología aceptada, ni por una experiencia y capacidad certificadas (aunque puede explotar cualquiera de ellos).”

Por eso, la actividad política es vista por ciertas personas como un campo de “trucos sucios”, que debería evitarse y erradicarse, y no como un aspecto del comportamiento organizativo, que debería ser incorporado sistemáticamente en las perspectivas teóricas y prácticas sobre el funcionamiento de las organizaciones.

No obstante, la acción política puede utilizarse también en beneficio de los objetivos de la organización, cuando otras actuaciones encuentran dificultades. Por ejemplo, es de esperar que los que desean bloquear o subvertir el cambio utilicen en ciertas ocasiones las prácticas políticas, por lo que es probable que se desencadene una respuesta paralela por parte de quienes promueven el cambio. De hecho, cuanto más amplias y dispersas sean las consecuencias del cambio organizativo, mayor será la implicación política necesaria por parte de los líderes del cambio.

Los estudios disponibles sugieren que, ciertamente, los miembros de las organizaciones perciben que la actividad política se produce con elevada frecuencia. Además, la gente opina que la política genera resultados positivos y nega-

tivos tanto para la organización como para los individuos, aunque la mayoría de los directivos afirman que les desagrada esta dimensión de su rol (Buchanan, 2008).

Como señala Salaman (2003, pág. 108) las actitudes y los comportamientos políticos son un resultado natural de características básicas de las estructuras organizativas: la naturaleza jerárquica y la diferenciación horizontal de las organizaciones.

- Las organizaciones son **estructuras jerárquicas** con poder, autoridad, estatus y privilegios concentrados en la parte alta de la estructura. Esto puede generar actitudes y comportamientos por parte de subordinados que o bien toman la forma de esfuerzos por agradar (o por evitar contrariar) a la alta dirección o (para quienes tienen pocas oportunidades de progresar en la organización) actitudes de resentimiento y alienación. La forma jerárquica de las organizaciones puede, por tanto, generar un exceso de consenso, o concepciones contrapuestas sobre la propia organización. Un excesivo consenso sofoca el debate y resulta en el bloqueo o el flujo parcial de información, que incluso puede ser parcialmente censurada cuando los directivos intentan cubrir sus errores. Las visiones contrapuestas promueven una visión de ganar-perder sobre la toma de decisiones, con un recuento de puntos ganados y perdidos innecesario e inútil, si bien a menudo comprensible.
- Las organizaciones están **diferenciadas horizontalmente** en departamentos, unidades de negocio, regiones, etc. Esto también favorece la política y las diferencias en lealtades, perspectivas y prioridades, especialmente cuando estas unidades de negocio se gestionen de forma independiente y sus directivos son recompensados por el rendimiento de “sus” negocios. Así que las divisiones dividen (ese es su propósito), y focalizan la lealtad y la energía (ese es también su propósito)... y las lealtades divididas, perseguidas vigorosamente, generan política.

Puede verse, pues, que estas características políticas de las organizaciones no son desviaciones accidentales. Son naturales e inherentes a la propia organización. Cyert y March (1965) ya notaron que “una organización es una coalición de miembros que tienen diferentes objetivos”. Pettigrew (1973) llegó a desarrollar una visión política de las organizaciones, a las que entendía como escenarios políticos en los que unidades organizativas con intereses, lealtades y mentalidades diferentes y opuestas luchan por obtener ventaja, con obvias implicaciones para la naturaleza y los resultados de la toma de decisiones. El comportamiento político resulta de la distribución desigual de los recursos organizativos y de la creación de lealtades y perspectivas especializadas a través de la diferenciación organizacional.

4. Gestión política del cambio

Los responsables de llevar adelante un proceso de cambio deben, en primer lugar, identificar a los individuos o grupos interesados por el cambio. En segundo lugar, deben evaluar a esas personas y grupos para establecer cómo actuar de manera que, por lo menos, no dificulten el proceso de cambio. En este apartado explicamos cómo desarrollar este análisis.

4.1. Identificar a los interesados por el cambio

Para hacer frente a los aspectos políticos de la gestión del cambio, existen varias herramientas que pueden resultar útiles. Todas ellas pasan, en primer lugar, por identificar quiénes son los interesados por ese cambio. En este apartado, exponemos, la metodología propuesta por Auster, Wylie y Valente (2005) para este fin.

Un **grupo de interés** es un grupo de personas que resultan impactadas de forma similar por cierto cambio.

Aunque los grupos de interés que aparecen pueden ser distintos en función del cambio que se produce, algunas formas habituales en que la gente se alinea durante el cambio incluyen las siguientes:

- Por su nivel en la organización. Por ejemplo: alta dirección, dirección intermedia, empleados de primera línea, etc.
- Por su área funcional. Por ejemplo: marketing, finanzas, etc.
- Por el tiempo de servicio o su historia dentro de la empresa. Por ejemplo: empleados antiguos y recién contratados.
- Por unidades organizativas. Por ejemplo: oficinas centrales, unidades de negocio, divisiones, etc.
- Por afiliación o pertenencia a grupos especiales. Por ejemplo: sindicatos, vendedores del año, equipo de fútbol de la empresa, etc.
- Por creencias y valores personales. Por ejemplo: con relación a su trabajo, sobre qué es lo mejor para la organización o para la comunidad a la que pertenece, etc.

Dentro de cualquier organización existen, pues, numerosos grupos de personas, y un individuo en particular puede pertenecer a varios de esos grupos al mismo tiempo. Por ejemplo, la mayoría de empleados pertenece a un área funcional o un grupo de producto, y también a cierto nivel jerárquico dentro de la organización. Pero lo relevante cuando tratamos con la política del cambio es conocer los grupos con los que la gente se alinea para un cambio en concreto. Esto dependerá de lo que perciban que van a ganar o perder con el cambio.

Por tanto, para identificar a los grupos de interés relevantes para cierto cambio es útil reflexionar sobre dos aspectos:

- ¿Qué grupos perciben que se beneficiarán con el cambio?
- ¿Qué grupos perciben que se verán impactados negativamente por el cambio?

En estas reflexiones es necesario incluir también a **individuos** concretos. Esto significa identificar qué personas dentro de los grupos de interés tienen más influencia y muestran mayor entusiasmo o reticencia hacia el cambio.

Una vez identificados los grupos de personas y los individuos que perciben beneficios o inconvenientes potenciales en un cambio, es necesario conocer bien cuáles son sus intereses al respecto. La simple intuición que uno mismo pueda tener al respecto es probablemente insuficiente para formarse una visión correcta, por lo que los expertos recomiendan **hablar de ello explícitamente**. Los líderes del cambio deberían hablar con los diversos grupos para saber más sobre lo que perciben como ventajas y desventajas del cambio. Estas conversaciones pueden mantenerse informalmente, o en reuniones formales, que pueden incluso contar con un mediador o facilitador.

4.2. Evaluar los grupos de interés

Una vez identificados los grupos de interés y los individuos más afectados por un cambio, es necesario evaluar en qué medida pueden impactar sobre dicho cambio. Esto incluye, siguiendo a Senior y Fleming (2006) conocer su potencial de acción y su motivación para bloquear el cambio.

En primer lugar es necesario analizar el **potencial de acción** –a favor o en contra del cambio– de cada individuo o grupo, interno o externo a la organización, que se considere significativo para el éxito o fracaso del cambio. Este análisis puede realizarse indicando, para cada persona y alianza identificada, si la respuesta a las siguientes preguntas es "alto", "medio" o "bajo":

1) Posición

- ¿Cuál es su nivel en la jerarquía o su autoridad formal?

Grupos externos

Hay que tener en cuenta que algunos grupos de interés potencialmente importantes no están dentro de la organización, sino fuera de ella. Por ejemplo: los clientes, los proveedores, los grupos de presión, etc. Puesto que no aparecen en el organigrama, es fácil olvidarse de ellos, pero es necesario incorporarlos en el análisis porque pueden tener un impacto relevante sobre el éxito del cambio.

- ¿Qué poder tiene para cambiar la estructura o las normas de la organización?
- ¿En qué grado controla procesos de decisión estratégicos?
- ¿En qué grado controla procesos de decisión operativos?

2) Recursos

- ¿Controla recursos escasos?
- ¿Controla el presupuesto?
- ¿Controla la tecnología?
- ¿Tiene capacidad para premiar o castigar a los empleados?

3) Características personales

- ¿Participa en alianzas y redes interpersonales? ¿Cuál es su posición en la organización informal?
- ¿Puede ejercer un liderazgo carismático que lleve a los demás a seguirle?
- ¿Es capaz de gestionar bien la incertidumbre?

4) Conocimientos y experiencia

- ¿Posee información específica necesaria para el cambio?
- ¿Posee capacidades o habilidades necesarias para el cambio?

5) Símbolos

- ¿Forma parte de comités para la toma de decisiones de alto nivel?
- ¿Se le reconoce un derecho incuestionado para tratar con agentes externos a la organización?
- ¿Tiene acceso al "oído" de la alta dirección?

La respuesta al cuestionario anterior debería permitir detectar cuál es el potencial de cada individuo o coalición para acelerar o bloquear el cambio deseado.

El siguiente paso es comparar ese potencial con la **motivación** que el individuo o la coalición puede tener para actuar a favor o en contra de dicho cambio. Para estimar el nivel de dicha motivación, puede tomarse en consideración si los cambios propuestos cambiarán el poder que posee el individuo o la coalición. Como norma general, si es probable que su poder disminuya, lo habitual es que reaccione en contra del cambio, y viceversa.

Al combinar las dos dimensiones de potencial de acción y motivación contra el cambio (tabla 4), obtenemos cuatro posibles situaciones, que requieren distintas actuaciones por parte del impulsor del cambio.

Los grupos de interés son dinámicos

Los grupos de interés evolucionan a lo largo de un proceso de cambio. Un grupo que puede ser importante en los inicios de un cambio puede, más adelante, quedar en un segundo plano. A la inversa, un grupo como el área de sistemas de información puede devenir importante más adelante, a medida que las implicaciones tecnológicas del cambio se hacen más evidentes.

Tabla 4. Considerar el poder y el compromiso con el cambio da orientaciones para la acción política

		Motivación contra el cambio	
		Baja	Alta
Poder	Alto	A: <i>Problema potencial</i> Mantener satisfechos	B: <i>Problema definido</i> Intentar colaborar
	Bajo	C: <i>Pocos problemas</i> No hacer nada	D: <i>Problema potencial</i> Mantener informados

Si un individuo o grupo tiene poco poder para bloquear el cambio y, además, poca motivación para hacerlo (celda C), no es necesario emprender ninguna acción de forma inmediata. En contraste, si tiene tanto poder como motivación para bloquear el cambio (celda B), la situación es problemática y será necesario negociar con esa persona o grupo para alcanzar, si es posible, un acuerdo de colaboración.

Aquellos que ocuparían la celda A, que tienen un elevado poder pero poca motivación para actuar con respecto al cambio, pueden constituir un problema para la organización. Si la situación cambia, su interés puede evolucionar y llevarles a posicionarse en la celda B. Una estrategia para tratar con ellos puede ser, por lo tanto, "tenerles satisfechos", explicándoles cómo el cambio puede beneficiarles.

La celda D de la matriz representa un problema distinto. Podría ser tentador ignorar a estas personas, puesto que aparentemente no pueden perjudicar el cambio deseado, pero las situaciones de cambio son dinámicas –especialmente cuando el cambio es incremental y continuo– y estos individuos podrían ir acumulando poder hasta desplazarse hasta el grupo más conflictivo de la celda B. En consecuencia, este grupo debería mantenerse informado de la evolución del cambio, intentando mostrarles –si existen– los beneficios que el cambio podría suponer para ellos.

Es necesario destacar que los ejes de la tabla 4 se presentan en términos negativos, como motivación y poder para bloquear el cambio. Pero sería posible definir una tabla similar en términos positivos, combinando la motivación y el poder para facilitar el cambio. La clasificación de los grupos e individuos según estos nuevos ejes no tendría por qué ser, necesariamente, la inversa a la de la tabla 4. Por ejemplo, quien no tiene motivos para bloquear un cambio puede tener o no tener motivos para facilitarlo. En consecuencia, puede ser útil completar las dos matrices –la negativa y la positiva– para obtener una visión más completa del poder, el conflicto y el cambio.

5. Tácticas políticas en las organizaciones

En la sección anterior se ha descrito el análisis que los líderes del cambio deberían realizar para conocer el impacto de distintos grupos de interés e individuos destacados sobre el cambio planificado. Aunque se han dado unas pinceladas sobre las actuaciones que podrían llevar a cabo, el repertorio de tácticas políticas utilizadas en las organizaciones es mucho mayor. Fairholm (2009) describe numerosas tácticas que se utilizan para influir a superiores, compañeros y subordinados (tabla 5).

Tabla 5. Tácticas más utilizadas en función del objetivo del poder

Superiores	Compañeros	Subordinados
<ul style="list-style-type: none"> • Proactividad • Expertos externos • Carisma • Racionalización • Ambigüedad • Construir una imagen favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Quid pro quo</i> • Asignar recursos • Coaliciones • Cooptar a la oposición • Crear obligaciones • Utilizar un sustituto • Generar perturbaciones • Construir una imagen favorable 	<ul style="list-style-type: none"> • Formar y orientar • Desarrollar • Recompensar • Controlar los criterios de decisión • Legitimar el control • Colocar en la organización • Crear rituales • Utilizar símbolos • Crear obligaciones

Fuente: Adaptado de Fairholm (2009, pág. 63).

Explicamos brevemente, a continuación, en qué consiste cada una de estas tácticas.

- **Proactividad:** Acción unilateral para asegurarse los resultados deseados. Se trata de acciones que se emprenden con base en la propia capacidad personal, sin seguir necesariamente los límites impuestos por la autoridad formal que se tiene. Es, en definitiva, hacer algo primero y buscar permiso después.
- **Utilizar expertos externos:** Implicar expertos afines en decisiones colegiadas, de forma que se afecte a los resultados sin decidir en persona.
- **Utilizar el carisma:** Utilizar el respeto que los demás tienen por nuestro carácter, presencia o forma de actuar para afectar a sus comportamientos de la forma deseada.
- **Controlar el orden del día:** Determinar de antemano los elementos, temas, cursos de acción o decisiones que se discutirán en cada momento y contexto. Seleccionar **qué** se incluye en el orden del día asegura que los temas tratados sean los que uno desea y para los que está preparado. Obviamente, incluir un tema en el orden del día cuando estamos bien preparados incrementa la probabilidad de que nuestros argumentos por lo me-

Política y ética

Es importante notar que existen diferencias notables entre las distintas tácticas en cuanto a su aceptabilidad desde el punto de vista ético. El presentar tácticas éticamente reprobables responde al objetivo de que el estudiante comprenda la diversidad de actuaciones que se desarrollan en la vida organizativa real, y que pueda así contrarrestarlas en caso de necesidad.

nos reciban cierta atención. Asimismo, el **orden** en que se tratan los temas en una reunión puede influir en las decisiones finalmente tomadas.

- **Racionalización:** Interpretar la realidad de forma que se justifiquen los resultados de las decisiones tomadas o puntos de vista específicos. A menudo, al racionalizar una decisión se enmascaran los propósitos realmente perseguidos o se apela a valores, motivos o normas “superiores” o a los modos habituales de pensar.
- **Utilizar la ambigüedad:** Mantener comunicaciones poco claras y que pueden interpretarse de formas múltiples. Dado que las normas de una organización limitan las acciones que se pueden realizar, cuanto más vagas se mantengan dichas normas más opciones habrá para llevar a cabo las propias intenciones. La ambigüedad permite que existan varias interpretaciones alternativas sobre una situación o una decisión en concreto que, en efecto, mantiene las opciones abiertas de un modo que no sería posible si el problema, la situación o el lenguaje fueran más explícitos.
- **Construir una imagen favorable:** Crearse la imagen de tener actitudes, capacidades, valores o actitudes atractivas, que los demás valoran. Se trata de obtener el apoyo de los demás con base en las cualidades percibidas de nuestro carácter, en vez de en nuestra auténtica personalidad o en la calidad de nuestras decisiones. Cualquier intento de que alguien acepte una decisión o un posicionamiento en un debate simplemente porque se lo pedimos –en vez de a partir de su análisis independiente– es un ejemplo de esta táctica.
- **Quid pro quo:** Negociar intercambios con otros para asegurarse los resultados deseados. Aquello que se intercambia pueden ser recursos materiales, pero también recursos no materiales como la atención, el tiempo, las destrezas, el reconocimiento o las alabanzas.
- **Asignar recursos:** Distribuir recursos que se tienen bajo control de forma que se aumente el poder en la relaciones con los demás. Los recursos que pueden distribuirse incluyen a menudo la información, los recursos financieros, las instalaciones o el esfuerzo personal.
- **Formar coaliciones:** Asegurarse aliados, tanto entre los miembros de la organización como en los grupos de interés externos. Las coaliciones reúnen a personas con preocupaciones similares y combinan el poder de todas en cierto asunto.
- **Cooptar a miembros de la oposición:** Situar a un representante del grupo “opositor” en nuestro equipo para la toma de decisiones, induciendo así que se muestre a favor, en vez de en contra, de nuestros intereses. Puede considerarse como una forma buscar aliados. Obviamente, esta táctica

presenta el riesgo de que la persona cooptada pueda influir sobre nosotros y no al revés.

- **Crear obligaciones:** Hacer que los demás se sientan en deuda con uno, de forma que hagan lo que se desea. Una forma sutil de esta táctica se observa en el hecho de que cuando las personas son invitadas a participar en una decisión, luego se sienten más inclinadas a apoyar la ejecución de la decisión tomada.
- **Utilizar un sustituto:** Utilizar un intermediario para asegurar la conformidad de los demás. El sustituto es alguien aceptable para las personas en quien se desea influir, que actúa en vez del interesado principal y que se ocupa de influir sobre las personas objetivas, en ocasiones sin que estos lleguen a saber que hay alguien detrás del intermediario.
- **Generar perturbaciones:** Perturbar el equilibrio de la organización para controlar las opciones entre las que los demás pueden elegir. Se trata de generar o reforzar una situación intolerable de forma que se pueda, entonces, llevar adelante la solución deseada. Es una táctica arriesgada que a menudo no obtiene buenos resultados.
- **Formar y orientar:** Transmitir conocimientos, capacidades, valores, o comportamientos específicos a otras personas para inculcarles nuestras metas, valores, filosofía o comportamientos deseados.
- **Desarrollar a los demás:** Aumentar las capacidades de otras personas, aumentando así el poder global. Se basa en el supuesto de que a medida que aumentan las capacidades, las habilidades y las destrezas, esta nueva energía se dirigirá hacia los objetivos mutuamente aceptados. Esta táctica, junto a la de formar y orientar, es una de las más utilizadas por los superiores para cambiar el comportamiento de sus subordinados.
- **Recompensar:** Premiar o castigar a otros para obtener su apoyo. Es una táctica similar a la asignación de recursos. Las recompensas pueden ser positivas o negativas, materiales o psicológicas.
- **Controlar los criterios de decisión:** Seleccionar los criterios por los que se tomarán las decisiones de forma que resulten las decisiones deseadas con independencia de quien decida. Esta táctica resulta menos amenazante para los demás que involucrarse en un conflicto sobre decisiones o soluciones específicas. Así, se obtiene un control sobre la decisión resultante sin el riesgo inherente a una confrontación o a la apariencia de dominio.
- **Legitimar el control:** Formalizar el derecho a decidir con base en la posición en la jerarquía organizativa, el derecho legal a ejercer ese poder, en la costumbre o en los procedimientos habituales. Se trata de adscribir las propias órdenes a algo o alguien "superior", presentándonos como actuando

para una autoridad más alta a la que todos los miembros de la organización respetan y obedecen.

- **Colocar en la organización:** Situar a personas aliadas en puestos estratégicos o aislar a potenciales oponentes. Una vez se ha logrado esto, las personas que nos deben lealtad están en posición de proporcionarnos información necesaria o control sobre otros recursos importantes.
- **Crear rituales:** Inducir, en otros o en la organización, patrones de comportamiento institucionalizados que fomentan el mantenimiento de nuestra posición de poder.
- **Utilizar símbolos:** Utilizar objetos, ideas o acciones simbólicas para anunciar o mostrar la autenticidad de nuestro poder, o para expandirlo. Los símbolos de poder pueden tomar formas muy distintas, como el uso del lenguaje, la ubicación o el diseño de la oficina, el coche, recibir opciones sobre acciones, etc. Los símbolos impactan sobre las actitudes, las emociones y las creencias más que sobre el control real de recursos tangibles.

Bibliografía

Auster, E. R.; Wylie, K. K.; Valente, M. S. (2005). *Strategic organizational change. Building change capabilities in your organization*. Nueva York: Palgrave Macmillan

Bennis, W. (1994). *On becoming a leader*. Reading: Addison-Wesley.

Buchanan, D.; Badham, R. (1999). Politics and organizational change: The lived experience. *Human Relations* (vol. 5, n.º 52, págs. 609-629).

Buchanan, D. A. (2008). You stab my back, I'll stab yours: Management experience and perceptions of organizational political behaviour. *British Journal of Management* (n.º 19, págs. 49-64).

Cameron, E.; Green, M. (2004). *Making sense of change management*. Londres/ Filadelfia: Kogan Page.

Cyert, R. M.; March, J. G. (1965). *A behavioural theory of the firm*. Oxford: Blackwell.

Fairholm, G. W. (2009). *Organizational power politics. Tactics in organizational leadership* (2.ª ed.) Santa Barbara, CA: Greenwood.

Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Londres: Bloomsbury. (En castellano: *Práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós)

Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Boston: Harvard Business School Press.

Mintzberg, H. (1983). *Power in and around organizations*. New Jersey: Prentice Hall.

Pettigrew, A. (1973). *The politics of organisational decision-making*. Londres: Tavistock.

Salaman, G.; Asch, D. (2003). *Strategy and capability. Sustaining organizational change*. Oxford: Blackwell.

Senge, P.; Kellner, A.; Roberts, C.; Ross, R.; Roth, G.; Smith, B. (1999). *The dance of change*. Londres: Nicholas Brealey. (En castellano: *La Danza del Cambio*. Barcelona: Ed. Gestión, 2000 S. A.)

Senior, B.; Fleming, J. (2006). *Organizational change* (3.ª ed.). Harlow, UK: Pearson Education.

