

Modelos de cambio planificado en las organizaciones

Eva Rimbau Gilabert
Josep Burcet Llampayas

PID_00181793



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. Fundación 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. Antecedentes de la gestión del cambio organizativo..... | 7 |
| 1.1. La búsqueda de mejores resultados | 7 |
| 1.1.1. Círculos de calidad | 7 |
| 1.1.2. Reingeniería de procesos | 8 |
| 1.1.3. <i>Downsizing</i> | 8 |
| 1.2. Impacto de la nueva tecnología | 9 |
| 1.2.1. Impacto instrumental | 9 |
| 1.2.2. Impacto estructural y cultural | 9 |
| 1.2.3. Fracaso de numerosos cambios tecnológicos | 10 |
| 1.3. La liberalización de la economía | 11 |
| 2. Elementos y roles clave en los cambios organizativos..... | 12 |
| 2.1. Contenido, proceso, contexto y criterios de éxito | 12 |
| 2.2. Roles en los procesos de cambio | 13 |
| 3. Formas de entender la gestión del cambio..... | 16 |
| 3.1. El modelo de organización y la visión del cambio | 16 |
| 3.1.1. La visión mecanicista frente a la visión orgánica | 16 |
| 3.1.2. Distintos grados de complejidad de los cambios organizativos | 18 |
| 3.2. Cambio emergente y cambio planificado | 20 |
| 4. La gestión del cambio como resolución de dificultades..... | 22 |
| 4.1. Fases del modelo | 22 |
| 4.1.1. Fase 1: Descripción | 23 |
| 4.1.2. Fase 2: Opciones | 24 |
| 4.1.3. Fase 3: Implantación | 26 |
| 4.2. Evaluación del modelo | 27 |
| 5. La gestión del cambio como un problema complejo: el desarrollo organizacional..... | 28 |
| 5.1. ¿Qué es el desarrollo organizacional (DO)? | 30 |
| 5.1.1. Esfuerzo de cambio planificado | 30 |
| 5.1.2. Considera el "sistema" en su totalidad | 30 |
| 5.1.3. Es liderado por la alta dirección | 31 |
| 5.1.4. Se diseña para aumentar la eficacia y la salud de la organización | 31 |
| 5.1.5. Logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas, facilitadas por profesionales del DO | 32 |

| | | |
|---------------------------|--|-----------|
| | que utilizan el conocimiento de las ciencias de la conducta | |
| 5.1.6. | Utiliza el modelo de investigación-acción | 33 |
| 5.2. | El modelo de los tres pasos de Lewin | 34 |
| 5.2.1. | Paso 1: Descongelación | 34 |
| 5.2.2. | Paso 2: Movimiento | 34 |
| 5.2.3. | Paso 3: Recongelación | 35 |
| 5.2.4. | Críticas al modelo de Lewin | 35 |
| 5.3. | Un modelo de cambio según el DO | 35 |
| 5.3.1. | Fases 1a y 1b: El presente y el futuro | 36 |
| 5.3.2. | Fase 2: Obtener compromiso con la visión y la necesidad del cambio | 37 |
| 5.3.3. | Fase 3: Desarrollar un plan de acción | 38 |
| 5.3.4. | Fase 4: Implantación del cambio | 41 |
| 5.3.5. | Fase 5: Evaluar y reforzar el cambio | 43 |
| 5.3.6. | Evaluación del modelo | 44 |
| 5.4. | Los ocho pasos de John Kotter | 45 |
| 5.4.1. | Paso 1. Crear un sentimiento de urgencia | 45 |
| 5.4.2. | Paso 2. Crear una coalición con personas clave para guiar el proceso | 45 |
| 5.4.3. | Paso 3. Generar una visión clara del cambio | 46 |
| 5.4.4. | Paso 4. Mantener un esfuerzo permanente de comunicación | 46 |
| 5.4.5. | Paso 5. Eliminar obstáculos y delegar poder y autoridad a los subordinados | 47 |
| 5.4.6. | Paso 6. Proponer objetivos asequibles a corto plazo | 48 |
| 5.4.7. | Paso 7. Mantener el impulso | 48 |
| 5.4.8. | Paso 8. Consolidar la nueva cultura | 48 |
| 5.4.9. | Evaluación del modelo | 49 |
| Bibliografía | | 51 |

Introducción

No es difícil darse cuenta de que en ciertos momentos algo debe cambiar en la forma de funcionar de una organización. Lo complicado llega cuando hay que definir qué debe cambiar exactamente, quién debe ocuparse de realizar ese cambio y qué proceso seguirá para lograrlo. Estas decisiones dependen, en gran medida, del modelo de cambio que se adopte.

En este módulo estudiamos los dos grandes modelos que existen para la gestión del cambio. Por un lado, el modelo más centrado en el **qué** cambiar, cuyo objetivo es encontrar una solución a las dificultades de alcance limitado que sufre la organización. Por otro lado, el modelo propuesto por el desarrollo organizativo, que tiene más en cuenta el **proceso** por el que se cambia y las **personas** implicadas en dicho proceso y que se orienta a resolver problemas más complejos, difíciles de definir.

Dentro de cada uno de estos modelos, que describiremos de forma genérica, existen infinidad de propuestas concretas, aportadas por expertos académicos y consultores. Presentaremos una de las que más difusión ha obtenido, la de John Kotter, en ocho pasos, pero el estudiante debe tener en cuenta la amplia variedad de sistemas existentes —especialmente en el mercado de la consultoría— y ser capaz de evaluar los pros y los contras de las opciones que se le presenten en función de las necesidades reales de su organización.

1. Antecedentes de la gestión del cambio organizativo

En el pasado, la mayor parte de las organizaciones eran círculos muy cerrados en los que la atención y la actividad giraban, fundamentalmente, alrededor de sus propias necesidades y de sus características internas. A partir de los años setenta del siglo pasado y como consecuencia de los cambios tecnológicos y las transformaciones progresivas de los marcos legales, una gran variedad de organizaciones empezaron a abrirse hacia el exterior y su dinámica interna comenzó a estar cada vez más influida por su entorno externo. De esta manera, muchos sectores económicos experimentaron transformaciones bajo una influencia creciente de la evolución de su entorno. A medida que todas esas vicisitudes se han ido acelerando, empezaron a aparecer al mismo tiempo los primeros intentos para gestionar el cambio.

Sectores

Algunos sectores que han sufrido grandes cambios en la última década son la metalurgia, la fabricación de automóviles y otros bienes de consumo, el comercio, la banca, las comunicaciones, etc.

Algunos detonantes de estos intentos fueron la búsqueda de mejores resultados empresariales, el impacto de la tecnología y la liberalización de la economía. Veamos con cierto detalle cada uno de ellos.

1.1. La búsqueda de mejores resultados

Cuando se habla de los primeros antecedentes de la gestión del cambio se suele mencionar los **círculos de calidad**, la **reingeniería de procesos** y el **downsizing**, que se empezaron a generalizar en los años 80 del siglo pasado. Estos enfoques de gestión, muy distintos en su plasmación práctica e incluso en sus principios básicos, tienen en común su orientación a mejorar los resultados de empresas que ven peligrar su posición competitiva.

1.1.1. Círculos de calidad

Los círculos de calidad constituyen una **técnica de gestión participativa**, dentro del sistema de calidad de una empresa, por la que se forman pequeños equipos (de seis a doce personas) de empleados –a menudo también con algún directivo– que se reúnen periódicamente para definir y solucionar problemas relacionados con el rendimiento o la calidad y que ofrecen sugerencias para mejorarlos.

Estos grupos aparecieron tímidamente en Estados Unidos, en los años cincuenta, pero no empezaron a ser conocidos hasta que Kaoru Ishikawa los hizo populares en Japón en los años sesenta. Gracias a su efectividad, estas prácticas fueron ganando adeptos en todo el mundo, y en los ochenta, el concepto fue reintroducido en Estados Unidos con el formato TQM (*total quality management*).

1.1.2. Reingeniería de procesos

La reingeniería de procesos de negocio (RPN o BPR; en inglés, *business process reengineering*) es el replanteamiento fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocio con el fin de lograr mejoras espectaculares en **indicadores críticos del desempeño**, como son los costes, la calidad, el servicio y la rapidez. La RPN defiende que las empresas se centren en "lo básico" y reexaminen sus propias raíces. No cree en pequeñas mejoras, sino que se orienta a la **reinención total**.

El problema principal con la aplicación de la RPN es su enfoque centrado en los "procesos", no en las tareas o las personas. Esta falta de consideración básica en el factor humano ha causado que sean las iniciativas que se centran en una área funcional –en contra de lo que propone la teoría de la RPN– las que han tenido más éxito, mientras que los cambios que afectan a varias funciones han tendido a fracasar (Ozcelik, 2010).

1.1.3. Downsizing

Entre 1980 y 1995 se pusieron muy en boga las estrategias basadas en la reducción de la plantilla. Estas estrategias fueron denominadas, en inglés *downsizing* (reducción de tamaño). Suponen el uso consciente por parte de una organización de reducciones permanentes de personal, en un intento de mejorar su eficiencia y/o eficacia. En particular, los objetivos perseguidos suelen incluir:

- 1) la reducción de los gastos generales y los costes operativos,
- 2) la aceleración de la toma de decisiones y la comunicación mediante la reducción de niveles directivos,
- 3) la reducción de duplicidades debidas a fusiones.

El caso Scott Paper

En la empresa Scott Paper se dio un ejemplo de *downsizing* sin éxito. En 1994 se despidió a 11.000 empleados de golpe, con el propósito de mejorar la cuenta de resultados en beneficio de los accionistas. En veinte meses, el valor de las acciones se triplicó y el valor total de la compañía pasó de 3.000 millones de dólares a 9.000 millones. Sin embargo, pronto comenzó a registrar una caída en el desempeño del personal, en la innovación e, incluso, en los indicadores económicos básicos.

Aun cuando se adoptaron varias medidas para reencauzar las cosas, la situación general de la compañía empeoró cada vez más hasta llegar a una situación muy comprometida. Finalmente, la empresa fue vendida a Kimberly-Clark.

Las reducciones de plantilla, cuando no se hacen bien, tienen efectos muy negativos, incluso para los teóricamente "afortunados" que conservaron su empleo. En ocasiones, los movimientos basados en la búsqueda de resultados financieros espectaculares a corto plazo producen efectos adversos más adelante. De hecho, existen pocos ejemplos de empresas que hayan recurrido al *downsizing* y que realmente alcanzasen sus objetivos iniciales, sino que, a su

Lectura recomendada

Para saber más sobre las ideas seminales en RPN, podéis consultar:

T. Davenport (1996). *Innovación de procesos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

vez, deriva en nuevos despidos masivos unos años después. Algunos de los efectos negativos de estas actividades incluyen el empeoramiento de la lealtad y la motivación de los empleados, la disminución de la capacidad de innovación, la reducción en las ratios de rentabilidad financiera y económica y la caída del valor de las acciones.

1.2. Impacto de la nueva tecnología

Durante los 90, con la expansión del uso de los ordenadores personales y la aparición de Internet, el concepto de gestión del cambio empezó a aplicarse también a una serie de prácticas cuyo objetivo era lograr que las organizaciones asimilasen el uso de estas nuevas tecnologías en las organizaciones.

El impacto de las tecnologías de la información y la comunicación en la estructura de las organizaciones ha sido gradual.

Al principio, la adopción fue puramente **instrumental**, más tarde se empezó a reconfigurar la **estructura de la organización** y, finalmente, ha empezado a afectar a la morfología y a los contenidos de la **cultura organizacional**.

1.2.1. Impacto instrumental

Los primeros ordenadores personales que entraron en las empresas fueron utilizados como simples máquinas de escribir, sin que las prácticas de trabajo experimentaran ninguna modificación. En aquellos años, las secretarías seguían tomando notas taquigráficas al dictado y después utilizaban un ordenador personal, en lugar de la máquina de escribir eléctrica, para mecanografiar los textos.

1.2.2. Impacto estructural y cultural

A finales de los ochenta, **Hewlett-Packard** introdujo un nuevo sistema de comunicaciones internas que permitía a cualquier empleado enviar mensajes a cualquier otro empleado de la compañía a través de su **Intranet**, con independencia de cuál fuera su rango y posición. Esta iniciativa constituyó uno de los primeros casos de comunicación horizontal basada en las nuevas tecnologías de la comunicación que se producían dentro de una organización.

Durante los noventa se produjo la irrupción de los ordenadores personales, las redes locales y los primeros usos de Internet por parte de las organizaciones. Los éxitos fueron inicialmente muy desiguales. Sin embargo, esos intentos tuvieron un impacto creciente en la forma de trabajar de las personas y en la estructura de las organizaciones.

1.2.3. Fracaso de numerosos cambios tecnológicos

Como hemos dicho, una situación habitual de cambio es la derivada de la asimilación de una nueva tecnología. Estos tipos de cambio han sido estudiados en profundidad, y la conclusión alcanzada es que gran parte de ellos ha fracasado.

A pesar de las grandes cantidades que se invierten todos los años en tecnología de la información, las mejoras esperadas en la productividad no siempre se materializan. Los expertos coinciden en que esto se debe a que, si bien el lado técnico e instrumental de la nueva tecnología suele ser correcto, en general se incurre en los siguientes errores:

- no se consideran debidamente las **dificultades del encaje** entre el nuevo entorno tecnológico y las características de los empleados, pues se cree ingenuamente que la formación y el entrenamiento en el uso del software es suficiente;
- el cambio tecnológico no ha venido acompañado por **protocolos y procedimientos** específicamente orientados a facilitar la transición.

Como consecuencia, el binomio recursos humanos y nueva tecnología falla, y la productividad, en lugar de mejorar, como se pretendía, puede incluso llegar a empeorar.

Estos resultados ponen de manifiesto que las organizaciones suelen ser percibidas como maquinarias. Muchos dirigentes piensan que las personas van a funcionar como una pieza más de los engranajes, con la única salvedad de que su lubricante está hecho de premios y castigos, en lugar de aceites industriales.

El coste económico de esos fracasos no suele percibirse correctamente, porque muchos dirigentes se esfuerzan en ocultarlos o disimularlos. Incluso, en ocasiones, los presentan como éxitos. Muchos de ellos, en realidad, no han funcionado bien y han ocasionado numerosos problemas tanto para los clientes externos como para los usuarios internos. Otro aspecto que muchos directivos ocultan o maquillan está relacionado con el incumplimiento de los plazos previstos inicialmente para realizar las pretendidas transformaciones. Por otra parte, no se considera el coste psicológico y organizacional de estos procesos, que suele ser muy alto, sino que se ignora por completo o se asume como una fatalidad.

En conclusión, puede decirse que el cambio suele ser costoso, traumático, difícil de realizar y que muchas veces no acaba bien. Las causas de los fracasos al implantar cambios en las organizaciones son muy diversas, pero a menudo, como veremos más adelante, radican en una visión errónea de lo que una organización es y de la naturaleza de los problemas que afronta.

1.3. La liberalización de la economía

Durante los años noventa se produjo también una fuerte oleada global de desregulación, con la desaparición de grandes monopolios, la liberalización de mercados y la privatización de muchas empresas públicas. En este contexto, la **globalización** ganó impulso y extensión.

Las circunstancias que coincidieron con la liberalización y la desregulación crearon un nuevo contexto donde proliferaron también las fusiones, las absorciones, las desinversiones, las deslocalizaciones y el rápido crecimiento de algunas economías emergentes como China, La India o Brasil. Todos esos movimientos produjeron grandes modificaciones en la estructura del tejido empresarial, y la gestión del cambio empezó a comparecer en la escena para ayudar a afrontar los problemas de adaptación y reacomodación de las organizaciones que se vieron afectadas por todos esos movimientos.

Ante esta evolución en las prácticas de gestión, en la tecnología y en el entorno económico, el factor clave reside en realizar sin dilaciones la propia transformación de una manera más eficiente, más fluida y en una dirección que sea acertada. El cuerpo de conocimiento que responde de una manera más directa a estas necesidades es la **gestión del cambio**.

Recordemos el concepto de gestión del cambio dado en el módulo anterior: la **gestión del cambio** comprende un campo de conocimiento interdisciplinar en el que confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía, la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultural.

Su objetivo es facilitar los procesos de cambio, de forma que puedan ser realizados más eficientemente, con mayor celeridad y con un desgaste emocional menor, reduciendo las mermas de productividad que surgen durante las transiciones, aprovechando mejor las oportunidades de renovación que aparecen en el curso de la transformación, minimizando las secuelas ulteriores y, finalmente, potenciando la capacidad de cambio de la organización o el sistema para afrontar los retos siguientes.

Es importante tener en cuenta que las herramientas y marcos conceptuales que ofrece la gestión del cambio en este momento no son definitivas. Es más realista considerar que van a seguir refinándose y ganando en eficacia y utilidad durante los próximos años.

2. Elementos y roles clave en los cambios organizativos

Cuando estudiamos los procesos de cambio en las organizaciones, es necesario tener en cuenta una serie de elementos básicos, que describimos en este apartado.

- En primer lugar hay que distinguir entre el contenido, el proceso, el contexto y los criterios de éxito de ese cambio.
- En segundo lugar, es necesario distinguir entre distintos roles o funciones clave que es necesario que alguien desempeñe para que un cambio tenga lugar.

2.1. Contenido, proceso, contexto y criterios de éxito

En cualquier cambio organizativo, es preciso considerar las siguientes cuatro dimensiones: su contenido, su proceso, el contexto en que se desarrolla y los criterios que se utilizarán para evaluar su éxito.

- **Contenido o nivel:** responde a la pregunta “¿qué cambia?”. Se concreta en los objetivos del cambio y proporciona la visión y orientación general para este. El contenido de un cambio puede afectar a muchas áreas de la organización, sobre todo si se refiere a la estrategia de negocio o la misión corporativa (por ejemplo, fusionarse con un competidor cercano), o bien puede implicar a un área específica (por ejemplo, implantar un nuevo sistema informático para la gestión de pedidos), o incluso a un grupo reducido de individuos (por ejemplo, cuando se desea cambiar la forma en que el personal de atención al cliente trata las quejas telefónicas).
- **Proceso:** se refiere al “¿cómo se cambia?”. Se ocupa de la implementación y adopción del cambio. La clasificación de un cambio como emergente o planificado (apartado 3.2) hace referencia, de hecho, a la forma de entender el proceso por el que se cambia. En el siguiente apartado comentaremos los aspectos más importantes de varias opciones para implantar un cambio: por una parte, la opción basada en etapas preestablecidas y, por otra, la opción centrada en el proceso.
- El **contexto** en que se produce un cambio (“¿dónde y cuándo se cambia?”) es relevante para las personas afectadas, y puede condicionar su reacción, además del éxito global del proceso. El **contexto interno** del cambio se refiere a la estructura y la cultura de la organización, y a los sucesos de su historia, que han dado forma a las actuales actitudes y comportamientos.

El **contexto externo** se refiere a los factores que la organización no puede controlar, como las demandas de los consumidores, el comportamiento de los competidores y la situación económica.

- Los **criterios** para evaluar si el cambio ha tenido éxito o no (“¿lo hemos logrado?”). Un criterio básico es el de si la organización **sobrevive** ante una crisis o si mejora su **rentabilidad**. Pero también es habitual utilizar criterios relacionados con las reacciones de los afectados por el cambio, ya que para que un cambio organizativo tenga éxito es necesario que las personas modifiquen su forma de actuar. Algunos de los indicadores que se han utilizado para evaluar el efecto del cambio sobre las personas son, por ejemplo, el tipo de **compromiso** por el que un empleado acepta el cambio (por cumplir con las normas, por identificación con la organización o por interiorización de los valores inherentes al cambio), el **estrés** provocado por las demandas a las que hacen frente las personas que deben cambiar su forma de actuar, o la **satisfacción** en el trabajo.

Los tres primeros elementos (contenido, proceso y contexto) están en continua interacción y deben ser coherentes entre sí para que el cambio tenga éxito. Todos los cambios tienen un contenido y un proceso, que se desarrolla en un contexto concreto. Pero a medida que el cambio avanza, o incluso antes de iniciarlo, puede ser necesario reevaluar alguna o todas las dimensiones a la luz de las demás.

Ejemplo

Por ejemplo, quien desee introducir un cambio en una organización verá limitadas sus posibilidades de acción (qué cambiar y cómo cambiarlo) por el contexto específico de dicha organización (la cultura organizativa puede ser favorable o reacia al cambio). En consecuencia, puede ser necesario cambiar el contexto, creando un clima a favor del cambio antes de emprender ninguna acción.

2.2. Roles en los procesos de cambio

En cualquier proceso de cambio podemos encontrar distintos roles, como señala Conner (1993): los promotores o *sponsors*, los implementadores o receptores, los agentes y los abogados o defensores.

- El **promotor o *sponsor*** posee la autoridad de hacer que las cosas sucedan. Da legitimidad y autoriza el cambio, y tiene autoridad de línea sobre las personas que lo implementarán, así como control sobre los recursos (como el tiempo, el dinero o las personas). Suele existir una cadena jerárquica de promotores, que comienza en la alta dirección y tiene promotores de apoyo en cada una de las áreas de la organización. Es necesario que tengan una clara visión del cambio, y que identifiquen los objetivos y los resultados medibles esperados de la iniciativa. Toman decisiones, asignan trabajo, se aseguran de que el cambio progresa, administran recompensas y hacen todo lo que normalmente se asocia a la gestión de equipos. Son miembros de la organización que está siendo cambiada y permanecerán en ella una vez el cambio haya tenido lugar.
- Los **implementadores, objetivos receptores** del cambio son los que deben implantar el cambio en la práctica. Son, de hecho, las personas que

se espera que cambien su forma de trabajar. Además de llevar a cabo las acciones para que el cambio tenga lugar, su tarea es dar retroalimentación frecuente al *sponsor* sobre la marcha del cambio para que conozca los problemas que vayan apareciendo. Pueden influir enormemente en el resultado final de un cambio planificado, aportando sus sugerencias o resistiéndose a que el cambio se implante según lo previsto.

- El **agente del cambio** se ocupa de facilitar el proceso de cambio. Ayuda a los promotores y los implementadores a mantenerse alineados. Para que su actividad tenga éxito, los promotores deben darle su apoyo y no dejar que “se las apañe como pueda” con los implementadores. Sus tareas incluyen reunir información, dar formación y consejo, facilitar las reuniones y apoyar psicológicamente a las personas implicadas. Los agentes del cambio no suelen tener autoridad de línea sobre los implementadores, por lo que de forma natural se genera un triángulo promotor-implementador-agente. Puede tratarse de un miembro permanente de la organización o de algún especialista externo contratado únicamente para que realice esta función durante un periodo de tiempo determinado.
- Los **abogados o defensores** del cambio tienen una idea sobre qué cambio podría llevarse a cabo, pero necesitan un promotor de dicha idea. Todos los cambios necesitan un promotor. En general, los defensores sienten una gran motivación, casi una pasión, por lograr que el cambio ocurra, pero deben esforzarse en conseguir el apoyo de un promotor. Puede tratarse de una persona concreta o, más habitualmente, de un equipo de personas que trabajan coordinadamente para llevar a la práctica una visión compartida del cambio.

El concepto de agente del cambio

En este texto utilizamos el término *agente del cambio* como hemos explicado aquí, pero es frecuente encontrar que otros autores lo utilizan para denominar a cualquier miembro o equipo de una organización que pretende promover, ampliar, dar apoyo, iniciar, implantar o producir un cambio.

De la anterior lista podría deducirse que cada rol debe ser desarrollado por personas diferentes. En la realidad, una persona puede ejercer más de un rol simultáneamente.

Si bien es cierto que los roles de promotor y abogado tienden a recaer en personas de nivel directivo, los propios directivos pueden ser objetivos del cambio. Además, en los cambios emergentes a menudo los abogados y los implementadores del cambio coinciden en las mismas personas, que ni siquiera tienen por qué ocupar cargos directivos. Por lo tanto, no siempre tiene sentido distinguir entre líderes/gestores y receptores/objetivos de un cambio.

Distintos autores ofrecen listados dispares sobre las características que deben tener las personas que gestionan el cambio. A pesar de estas diferencias, se detecta un acuerdo básico: el promotor del cambio requiere, más que experiencia técnica, **habilidades interpersonales** y de gestión de personas, en comunicación, negociación, influencia y venta de ideas. Por esta razón, suele cometerse

un error cuando, en muchas ocasiones, las organizaciones eligen a sus directivos por su conocimiento del contenido del cambio, en vez de por su capacidad de gestionar el proceso necesario para cambiar.

3. Formas de entender la gestión del cambio

Desde 1980 y hasta hoy, la gestión del cambio ha mostrado algunas inflexiones en su desarrollo. Inicialmente estuvo muy influida por la concepción mecanicista de las organizaciones, que comentaremos a continuación. En consecuencia, los primeros intentos de gestión del cambio estuvieron referidos a cuestiones técnicas, como por ejemplo:

la reingeniería de procesos, la implantación de redes locales, la adopción de ordenadores personales por parte de personal no informático, el aprendizaje del uso de software o la introducción del uso de Internet.

Más recientemente, el foco de atención de las técnicas de gestión del cambio ha empezado a abrirse también hacia aspectos más humanos, como son la gestión de emociones y la administración de cambios culturales.

Las distintas formas de gestionar el cambio dependen, pues, de lo que se entienda **que son las organizaciones** y los **cambios** que estas experimentan.

3.1. El modelo de organización y la visión del cambio

A continuación veremos cómo la evolución en la forma de entender las organizaciones ha tenido un impacto sobre la forma de comprender el cambio organizativo y su gestión.

3.1.1. La visión mecanicista frente a la visión orgánica

Todas las personas poseemos una manera personal de entender qué son los cambios, cómo funcionan y qué efectos pueden producir. Generalmente, esas ideas se han ido formando lentamente, influidas por los cambios que hemos vivido personalmente a lo largo del tiempo y también como resultado de otras impresiones procedentes de relatos, noticias y lecturas de toda índole. En consecuencia, nuestras ideas generales sobre el cambio no suelen ser muy explícitas y resultan más de una acumulación de impresiones que de un análisis sistemático y estructurado.

Aunque a primera vista no lo parezca, la manera espontánea y natural de entender el cambio depende en gran medida de la idea que cada uno se ha hecho a propósito del sistema que está cambiando.

En el caso del cambio organizacional, por tanto, la idea sobre qué son y cómo funcionan las organizaciones condicionará la forma de entender el cambio en ellas. Simplificando, podemos decir que existen visiones **mecanicistas** en un extremo, que generan definiciones simples del cambio necesario, y visiones **orgánicas** en el otro, que generan definiciones más complejas.

Burns y Stalker (1961) distinguieron entre dos formas extremas de entender las organizaciones: la visión mecanicista y la orgánica (ved la comparación entre ambas en la tabla 1).

1) Por un lado, la **visión mecanicista** (típica de los modelos del *management científico* de Frederick Taylor) se basa en una especificación detallada de las tareas, trabajo rutinario, procedimientos uniformes y consistencia absoluta. Las organizaciones se entienden como construcciones que pueden ser revisadas y modificadas, pero no pueden desarrollar sus propias vidas. Debido a que son construidas en función de los principios de eficiencia mecánica, no pueden adaptarse por sí mismas a circunstancias cambiantes. Son los directivos, que actúan respecto a los trabajadores como un operario respecto a su máquina, quienes deben rediseñarlas y reconstruirlas para que puedan afrontar las nuevas exigencias de los cambios del entorno. Así, la visión mecanicista pone de relieve los elementos estructurales y los relacionados con los objetivos de las organizaciones, y juzga su eficacia en consecuencia.

2) El **punto de vista orgánico**, por el contrario, ve las organizaciones como formadas por seres humanos que participan en procesos, en lugar de en tareas. Desde esta perspectiva, las organizaciones pueden adaptarse y crecer a través de sus operaciones diarias, y no solo a través de la reconstrucción deliberada por parte de los directivos. Por lo tanto, están más preparadas para un entorno cambiante y turbulento que las organizaciones mecanicistas. Además, los directivos se implican con sus organizaciones como miembros de las mismas, en lugar de actuar como si estuvieran fuera de ellas. Las visiones orgánicas reconocen la importancia de los miembros de la organización, y tienen en consideración la eficacia de los procesos y no solo sus resultados.

Lectura complementaria

T. Burns; G. Stalker (1961). *The management of innovation*. Londres: Tavistock.

Tabla 1. Comparación de los sistemas mecanicista y orgánico de organización

| Sistema mecanicista | Sistema orgánico |
|---|--|
| Las tareas están muy fraccionadas y especializadas: se presta poca atención en aclarar la relación entre las tareas y los objetivos de la organización. | Las tareas son más interdependientes: se destaca la importancia de las tareas y los objetivos de la organización. |
| Las tareas tienden a quedar definidas de una manera rígida, a menos que la alta dirección las modifique formalmente. | Las tareas se ajustan y redefinen de manera continua a través de la interacción entre los miembros de la organización. |

Fuente: Adaptado de E. Fernández Sánchez (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar* (págs. 393-394). Madrid: Paraninfo.

| Sistema mecanicista | Sistema orgánico |
|--|---|
| Definición de roles específicos: derechos, obligaciones y métodos técnicos prescritos para cada miembro de la organización. | Definición amplia de roles: los miembros aceptan una responsabilidad general para la realización de sus tareas, más allá de una definición individual de los roles. |
| Estructura jerárquica de control, autoridad y comunicación. | Estructura de control, autoridad y comunicación en red. |
| Se presupone que la información pertinente a la situación y las operaciones de la organización corresponden al directivo principal. | No se presupone que el líder es omnisciente: los centros de conocimiento están en toda la organización. |
| Comunicación fundamentalmente vertical entre superior y subordinado. | La comunicación es, a la vez, vertical y horizontal, lo cual depende del lugar en que se encuentra la información necesaria. |
| La comunicación adopta básicamente la forma de instrucciones y decisiones emitidas por superiores, y de información y requisitos de decisiones aportadas por subordinados. | La comunicación adopta, fundamentalmente, la forma de información y asesoramiento. |
| Insistencia en la lealtad a la organización y la obediencia a los superiores. | Se concede al compromiso con las tareas y con los objetivos de la organización un mayor valor que a la lealtad o a la obediencia. |
| Se vincula la importancia y el prestigio a la identificación con la organización y con sus miembros. | Se vincula la importancia y el prestigio a las asociaciones, y la competencia, al entorno externo. |

Fuente: Adaptado de E. Fernández Sánchez (2010). *Administración de empresas. Un enfoque interdisciplinar* (págs. 393-394). Madrid: Paraninfo.

3.1.2. Distintos grados de complejidad de los cambios organizativos

Las visiones mecanicista y orgánica suelen incorporar distintos grados de complejidad en la forma de entender los problemas a los que se enfrenta una organización. La **complejidad** incluye el número de factores e interrelaciones; entre los factores hay que tener en cuenta la incertidumbre sobre algunos de esos factores, así como la posibilidad de múltiples decisiones y sucesos que es necesario considerar, evaluar y seleccionar. Pero, sobre todo, no se limita a ser un problema de "computación" de alternativas, sino que se genera por la posibilidad de que existan múltiples interpretaciones y reconstrucciones de lo que el propio problema es, de sus elementos y de las posibles soluciones alternativas.

La visión más mecanicista suele dar pie a una visión poco compleja de las necesidades de cambio, que quedan definidas como **dificultades** que cabe resolver. En el extremo opuesto, una visión de tipo orgánico se da cuenta de que a menudo el cambio es necesario porque surgen **problemas complejos**.

La tabla 2 muestra las diferencias principales entre las dificultades y los problemas complejos. Es habitual encontrar la denominación de problemas **duros** (*hard*, en inglés) o **cuantificables** para referirse a las dificultades, y de problemas **blandos** (*soft*, en inglés) o **no cuantificables** a los problemas complejos.

Líos y problemas enmarañados

Autores ahora clásicos y muy respetados han llamado "problemas enmarañados" o "perversos" (*wicked problems*, en inglés; Rittel y Webber, 1984) e incluso "líos" (*messes*, en inglés; Ackoff, 1974) a los problemas complejos, para destacar su dificultad radical, que se manifiesta incluso a la hora de definir en qué consiste el problema.

Ved también

Esta clasificación de los problemas y necesidades de cambio entronca, directamente, con la clasificación vista en el módulo 1: los cambios de crecimiento son problemas cuantificables, los cambios de transformación son problemas complejos, mientras que los cambios de transición están a medio camino de ambos extremos.

Tabla 2. Diferencias entre dificultades y problemas complejos

| Dificultades o problemas cuantificables | Problemas complejos o no cuantificables |
|---|---|
| Tienden a ser de menor escala. | Tienden a ser de mayor escala. |
| Son problemas "limitados", porque se pueden considerar separadamente del contexto organizativo y tienen interacciones mínimas con el entorno. | Son problemas "no limitados", porque se pueden extender a toda la organización y, en ocasiones, más allá. |
| Sus implicaciones son menos serias. | Tienen implicaciones serias y preocupantes que no pueden separarse de su contexto. |
| Se pueden considerar de forma relativamente aislada del contexto organizativo. | |
| Implican a pocas personas | Hay muchas personas con distintos puntos de vista y actitudes implicadas en el problema. |
| Existe un acuerdo entre las personas implicadas sobre en qué consiste el problema. | Hay poco acuerdo sobre en qué consiste el problema, y menos aún sobre cuáles son las posibles soluciones. |
| Tienen una orientación técnica / hacia los sistemas. | No se conocen los factores que intervienen y hay incertidumbre sobre lo que se necesita conocer. |
| Las prioridades sobre lo que puede ser necesario hacer están claras. | Los objetivos que hay que alcanzar son subjetivos y, en el mejor de los casos, semicuantificables. |
| Suelen tener objetivos cuantificables e indicadores de resultados esperados. | |
| Suelen tener soluciones conocidas de las que, por lo menos, se sabe de qué tipo son. | Los problemas existen desde hace un cierto tiempo, y no se resolverán con rapidez, si es que se resuelven; puede ser que lo máximo a lo que deba aspirar es a introducir alguna mejora. |
| Las escalas de tiempo son conocidas e implican un plazo corto o medio. | Las escalas de tiempo no están claras e implican un plazo medio o largo. |
| El equipo directivo mantiene el control. | El control está compartido con personas de fuera del equipo directivo. |
| Los recursos necesarios para el cambio están claramente identificados. | Los recursos necesarios para el cambio son inciertos. |

Fuente: Adaptado de Senior y Fleming (2006, págs. 62 y 64).

Como puede deducirse de la tabla 2, las dificultades y los problemas complejos no se diferencian solamente en su tamaño, sino que son cualitativamente diferentes. Las dificultades pueden ser cuantificadas y se puede buscar una solución óptima.

Por ejemplo, cuando se busca la mejor combinación de horarios en las líneas de producción para obtener el máximo *output*.

En contraste, en los problemas complejos, la descripción de lo que ocurre es ambigua y existe una amplia multiplicidad de interpretaciones y reconstrucciones de los hechos, así como de las posibles soluciones.

La introducción de nuevas prácticas de trabajo es un ejemplo de un "lío" que implica una complejidad "blanda". Para empezar, no todo el mundo estará de acuerdo en que hay un problema ni en la necesidad de cambiar la forma de trabajar. Algunos interpretarán esta acción como un intento de reducir el número de trabajadores, otros como una forma de dividir grupos potencialmente conflictivos, y aún otros pueden verlo, de forma optimista, como una vía para obtener más experiencia y, quizás, nuevas responsabilidades.

Es necesario que, antes de iniciar cualquier intento de cambio, se evalúe si se está frente a un problema **cuantificable** o bien frente a un **problema complejo**. Situar el tipo de cambio en un extremo u otro condicionará el diseño, la planificación y la implantación de las acciones que cabe emprender. A medida que las situaciones se parecen más a un problema complejo, van incluyendo cuestiones que no pueden tratarse únicamente aplicando la inteligencia, sino también aspectos con dimensiones emocionales y sociales que requieren distintas aproximaciones para su solución.

De forma simplificada, estas aproximaciones pueden clasificarse como "duras" y "blandas". Existen distintos modelos de cambio adecuados para cada uno de estos enfoques. Dedicamos el resto del módulo a exponer estos modelos.

3.2. Cambio emergente y cambio planificado

Además de la visión que se tenga sobre lo que es una organización y el tipo de problemas que las organizaciones afrontan, existe una diferencia radical en la gestión del cambio cuando este se entiende como algo emergente o como algo deliberado.

A veces, el cambio en una organización es deliberado, pues aparece como el resultado de razonamientos y acciones conscientes. En este caso, se llama cambio **planificado**. En contraste, en ocasiones el cambio se produce de una forma aparentemente espontánea y no planificada. Este tipo de cambio es el **emergente**.

Esta clasificación se basa en el proceso que sigue la organización para cambiar. Si entendemos el cambio como algo planificado, vemos la organización como algo que se mueve de un estado a otro, a través de etapas previamente planificadas. Es decir, que los agentes del cambio diseñan, inician e implementan el cambio deliberadamente para anticiparse o responder a alteraciones en el entorno o para desarrollar nuevas oportunidades. El cambio planificado puede suponer actividades distintas de lo que normalmente hace la organización, y es un proceso formal que es introducido y gestionado activamente por la dirección o por consultores externos.

Por el contrario, la visión del cambio como algo emergente entiende que el cambio tiene una naturaleza más imprevisible. Es un proceso informal que suele ocurrir cuando las personas tienen que hacer frente a situaciones inesperadas, problemas y oportunidades de mejora en su trabajo diario, lo que las lleva a reformular algunos aspectos de sus actividades o sus relaciones con individuos internos o externos a la organización. Esta visión del cambio subraya la importancia de la acción "de abajo arriba", en contraste con el control "de arriba abajo" que normalmente se asocia con el cambio planificado.

Los defensores del enfoque emergente afirman que es más adecuado para hacer frente a la incertidumbre proveniente tanto del interior como del exterior de la organización. Si todos los miembros de una organización están preparados para detectar problemas y oportunidades, identificar las posibles alternativas y cambiar, en consecuencia, el cambio planificado, puede resultar totalmente innecesario. Por otro lado, los críticos del enfoque emergente le acusan de no ofrecer pautas o criterios sobre cómo desarrollar ese cambio en organizaciones que no sufren ningún problema, y sobre cómo evoluciona tal cambio a lo largo del tiempo. No obstante, existen cada vez más autores que, basándose en la teoría de la complejidad, defienden que es posible pautar algunos criterios básicos para que las organizaciones se comporten como **sistemas adaptativos complejos**, que se autorganizan a partir de reglas sencillas y generan conductas emergentes que se adecuan constantemente al contexto.

En esta asignatura, introductoria en la materia, vamos a centrarnos en la gestión del cambio planificado, teniendo en cuenta tanto las visiones más mecanicistas como las más complejas.

Lectura recomendada

La siguiente referencia explica cómo pueden las empresas convertirse en sistemas adaptativos complejos para tener éxito al competir en industrias rápidamente cambiantes:

S. L. Brown; K. Eisenhardt (2002). *Competir al borde del caos: estrategias para enfrentar los cambios vertiginosos*. Barcelona: Granica.

4. La gestión del cambio como resolución de dificultades

Los enfoques mecanicistas o "duros" de la gestión del cambio se basan en el supuesto de que es posible identificar **objetivos** de cambio claros para después pensar la mejor forma de lograrlos. En su aplicación estricta, estos métodos establecen que es posible **cuantificar** los objetivos que se desea alcanzar, o, al menos, concretarlos para poder comprobar cuándo se han alcanzado.

Existen numerosos modelos para tratar el cambio en situaciones de complejidad baja o cuantificable. La reingeniería de procesos de negocio, comentada más arriba, es un enfoque del cambio que encaja con esta aproximación. A continuación presentamos uno de estos modelos para mostrar su uso y comentamos sus limitaciones principales.

Arturo, técnico contable de una multinacional, llamó al servicio de atención tecnológica para informar de que la conexión entre su ordenador y el centro de recursos no funcionaba. Como era habitual, nadie contestó a su llamada –él supuso que el personal estaría en distintos lugares de la empresa atendiendo los problemas de los ordenadores de otros trabajadores. Por lo tanto, decidió mandar un mensaje, aunque sabía que, a causa del tiempo necesario para las respuestas individuales, no lo abrirían antes de un par de días. Incluso entonces, por su pasada experiencia, sospechaba que no obtendría una respuesta sin antes enviar uno o dos recordatorios. En general, tenía una opinión bastante pobre sobre la calidad del servicio técnico de la empresa, y pensaba que si él fuera el responsable de ese servicio, podría mejorar su eficacia sin demasiado esfuerzo ni recursos.

El caso anterior muestra un ejemplo de "dificultad" o problema cuantificable. Por un lado, tiene fronteras claras: existen ciertos problemas con la forma en que las incidencias tecnológicas son comunicadas al personal del servicio de atención, y con la respuesta que reciben las incidencias una vez llegan a los técnicos. Asimismo, está claro que existen ciertos índices cuantitativos que podrían utilizarse para valorar el sistema, o también podrían proporcionar evidencias de mejora si estas tengan lugar.

4.1. Fases del modelo

Los modelos de cambio "duro" se basan en métodos desarrollados en la ingeniería de sistemas, en la investigación operativa y gestión de proyectos, en disciplinas en las que hay un énfasis en los medios por los que han de alcanzarse un conjunto determinado de objetivos. Estos modelos proporcionan, pues, una forma rigurosa y sistemática de establecer los objetivos del cambio, a la que sigue la generación de una serie de opciones para la acción y termina con la comprobación de esas opciones frente a un conjunto de criterios establecidos.

Lectura recomendada

El modelo de cambio presentado aquí se basa en la propuesta de Senior y Fleming (2006), capítulo 7.

Forman este proceso tres fases que se superponen entre sí:

- 1) **Descripción.** Describir y diagnosticar la situación, comprendiendo sus elementos y estableciendo los objetivos para el cambio.
- 2) **Opciones.** Generar opciones de cambio, seleccionando la más adecuada; pensar en lo que es posible hacer.
- 3) **Implantación.** Poner en práctica planes factibles y observar los resultados.

A continuación, veamos las fases y acciones que permitirán desarrollar cada una de estas etapas.

4.1.1. Fase 1: Descripción

Observemos, en primer lugar, las etapas y las acciones que se desarrollan en la fase de descripción (tabla 3).

Tabla 3. Etapas y acciones de la fase de descripción

| Etapas | Acciones apropiadas en cada etapa |
|---|--|
| 1) Resumen de la situación: diagnóstico | <ul style="list-style-type: none"> • Alcanzar un compromiso sobre la necesidad de cambio para resolver un problema o para aprovechar una oportunidad. • Comprobar las opiniones de otras personas sobre la necesidad de cambio, especialmente aquellas personas que tienen que apoyar o llevar a cabo el cambio. • Utilizar técnicas de diagnóstico adecuadas; confirmar la presencia de un problema cuantificable (de una "dificultad" y no un "lío"). |
| 2) Identificar los objetivos y las restricciones | <ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos para los sistemas de interés. • Identificar restricciones para la consecución de los objetivos. |
| 3) Identificar medidas de desempeño | <ul style="list-style-type: none"> • Decidir cómo se puede medir si los objetivos se han alcanzado. |

En la etapa 2 de la tabla 3, un **objetivo** puede definirse como algo que se desea, mientras que una **restricción** es algo que inhibe o dificulta el logro de un objetivo. En general, los objetivos suelen ser cosas sobre las que los miembros de la organización tienen cierto control, y las restricciones son cosas sobre las que tienen poco control. Es necesario tener claro hacia dónde se desea ir (objetivos), así como qué problemas pueden surgir que bloqueen o dificulten el camino (restricciones).

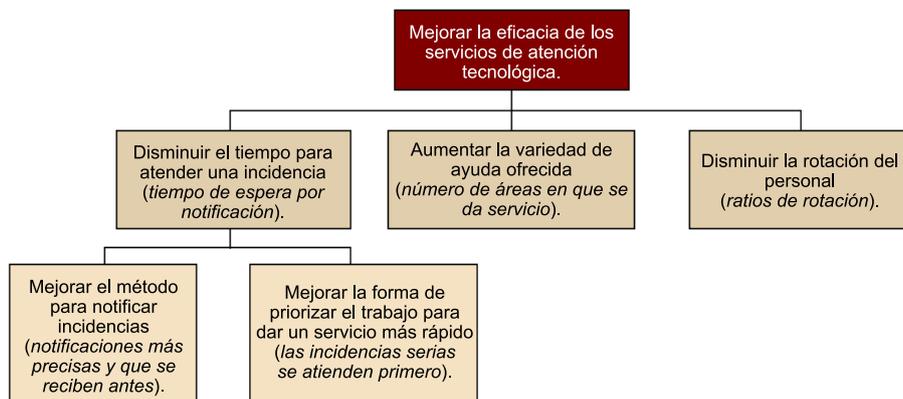
Para establecer los objetivos y las restricciones, puede seguirse el siguiente proceso:

- 1) **Formular una lista con objetivos** coherentes con los temas identificados en la etapa de diagnóstico.

2) **Ordenar los objetivos de forma jerárquica**, como un árbol de objetivos. Así se muestra cómo el objetivo de máximo nivel (en la parte alta) viene apoyado por los objetivos de nivel inferior (ved figura 1).

3) **Elaborar una lista de las restricciones**, especificando cuáles son intocables y cuáles pueden ser modificadas.

Figura 1. Jerarquía de objetivos para mejorar el servicio de atención tecnológica



Esta figura muestra una posible jerarquía de objetivos para mejorar la recepción y respuesta de incidencias por parte del servicio de atención tecnológica descrito más arriba. Las medidas de desempeño para cada uno de los principales objetivos están en cursiva.

En general, se recomienda finalizar la primera fase esforzándose en no pensar sobre cómo se lograrán esos objetivos, lo que se deja para la segunda fase de "opciones". En la fase de "descripción", la meta es llegar a un diagnóstico fiel de la situación actual y de lo que se desea lograr en el futuro.

4.1.2. Fase 2: Opciones

La fase 2, dedicada a la generación y evaluación de opciones, consta a su vez de tres etapas (tabla 4).

Tabla 4. Etapas y acciones de la fase de opciones

| Etapas | Acciones apropiadas en cada etapa |
|--|--|
| 1) Generar opciones (camino para alcanzar los objetivos). | <ul style="list-style-type: none"> Desarrollar las ideas para el cambio en opciones claras para la consecución de los objetivos. Considerar una variedad de posibilidades. |
| 2) Ordenar las opciones y detallar las que sean seleccionadas. | <ul style="list-style-type: none"> Describir las opciones más prometedoras con cierto detalle. Decidir para cada opción: qué, quién y cómo. |
| 3) Evaluar las opciones frente a los criterios. | <ul style="list-style-type: none"> Evaluar el desempeño de las opciones elegidas frente a los criterios identificados en la etapa 3. |

Mientras que el establecimiento de objetivos, visto en la fase de descripción, se centra en **qué** es necesario para que haya un cambio, la generación de opciones se refiere al **cómo** lograr los objetivos. Si el árbol de objetivos se ha desarrollado correctamente, algunos de los objetivos de nivel inferior probablemente ya serán opciones. Sin embargo, seguramente habrá más alternativas que añadir.

Opciones para la mejora de los servicios de atención tecnológica

Sub-objetivo 1. Disminuir el tiempo para atender una incidencia.

Sub-sub-objetivo 1.1. Mejorar el método para notificar incidencias:

- formularios estandarizados,
- notificaciones telefónicas grabadas en un contestador,
- notificación por correo electrónico.

Sub-sub-objetivo 1.2. Mejorar la forma de priorizar el trabajo para dar un servicio más rápido:

- clasificar los trabajos según sean grandes o pequeños,
- clasificar según la seriedad de la incidencia,
- enseñar a los usuarios a corregir ellos mismos incidencias simples.

En la etapa 5 es necesario ordenar las opciones para destacar las que son más factibles, dada la situación particular descrita en la etapa 1 y las restricciones identificadas en la etapa 2. Las opciones seleccionadas deben ser descritas con mayor detalle; se ha de indicar qué recursos serán necesarios, quién lo hará y cómo se hará. Es posible que algunas opciones queden agrupadas mientras que otras se mantengan independientes.

La etapa 6, en la que se evalúan las opciones, implica una decisión, puesto que lleva a elegir entre las opciones en función de los criterios identificados en la etapa 3. Con este fin, se pueden utilizar matrices de evaluación, como la mostrada en la tabla 5.

Tabla 5. Matriz de evaluación para algunas opciones para mejorar la eficacia del servicio de atención tecnológica

| Sub-objetivos y medidas de desempeño | Opciones | | | |
|--|--|---|--|---|
| | 1. Formularios estandarizados | 2. Notificaciones telefónicas en el contestador | 3. Notificación por correo electrónico | 4. Clasificación de trabajos según la seriedad de la incidencia |
| Sub-objetivo 1. Disminuir el tiempo para atender una incidencia (<i>tiempo de espera por notificación</i>). | Pequeña disminución de tiempo: retrasos por necesidad de envío | Pequeña disminución en el tiempo de espera | Disminución media en el tiempo de espera | Fuerte disminución en el tiempo para incidencias serias; pequeña disminución para las sencillas |
| Sub-sub-objetivo 1.1. Mejorar el método para notificar (<i>notificaciones más precisas y recibidas más rápidamente</i>). | Elevado aumento de la precisión en las notificaciones | Elevado aumento en la rapidez de las notificaciones | Elevado aumento en la rapidez y cierto aumento en la precisión de las notificaciones | Sin efecto |

Del análisis detallado de esta matriz puede extraerse la recomendación de combinar varias opciones. Por ejemplo, el mejor método de notificar las incidencias debería combinarse con el mejor método para priorizar el trabajo que se haya de realizar. Así, la combinación de las opciones 3 y 4 parece contribuir más al objetivo principal. Sin embargo, si se usara un formato estándar para informar por correo electrónico, todavía se mejoraría más la precisión en las notificaciones de las incidencias. El formulario podría, incluso, dejar espacio para indicar la urgencia con que se necesita la resolución de la incidencia.

| Sub-objetivos y medidas de desempeño | Opciones | | | |
|---|-------------------------------|---|--|---|
| | 1. Formularios estandarizados | 2. Notificaciones telefónicas en el contestador | 3. Notificación por correo electrónico | 4. Clasificación de trabajos según la seriedad de la incidencia |
| Sub-sub-objetivo 1.2. Mejorar la priorización del trabajo pendiente (las incidencias serias se tratan primero). | Alguna mejora | Difícil de estimar | Pequeña mejora | Gran mejora |

Del análisis detallado de esta matriz puede extraerse la recomendación de combinar varias opciones. Por ejemplo, el mejor método de notificar las incidencias debería combinarse con el mejor método para priorizar el trabajo que se haya de realizar. Así, la combinación de las opciones 3 y 4 parece contribuir más al objetivo principal. Sin embargo, si se usara un formato estándar para informar por correo electrónico, todavía se mejoraría más la precisión en las notificaciones de las incidencias. El formulario podría, incluso, dejar espacio para indicar la urgencia con que se necesita la resolución de la incidencia.

Antes de realizar ninguna recomendación es necesario asegurarse de lo siguiente:

- Comprobar que el modelo utilizado es una representación precisa del sistema.
- Considerar si el modelo contiene algún sesgo o supuestos equivocados.
- Evaluar cada opción, o combinación de opciones, en función de sus resultados en las medidas de desempeño. Puntuar todas las opciones puede ser útil (por ejemplo, en una escala de 1 a 5, de muy mala a muy buena).

4.1.3. Fase 3: Implantación

La última fase del modelo "duro" de gestión del cambio incluye las etapas y acciones mostradas en la tabla 6.

Tabla 6. Etapas y acciones de la fase de implantación

| Etapas | Acciones apropiadas en cada etapa |
|---|--|
| 1) Desarrollar estrategias de implantación. | <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar la(s) opción(es) preferida(s) y planificar cómo se implantará(n). |
| 2) Llevar a cabo los cambios planificados. | <ul style="list-style-type: none"> • Implicar a todas las personas afectadas. • Asignar responsabilidades. • Observar el progreso. • Consolidar. |

En los cambios "cuantificables", la implantación no suele ser un problema. A medida que el cambio incorpora elementos de complejidad, es más necesario incluir en el diseño a las personas implicadas en su implantación. Para implantar un cambio de este tipo, existen estrategias alternativas, como la reali-

zación de pruebas piloto, la utilización durante un tiempo del sistema nuevo en paralelo al sistema antiguo o la implantación del nuevo de forma general en sustitución del antiguo.

En la etapa final, hay que consolidar los cambios para que sean asumidos por todas las personas implicadas, dándoles el apoyo que sea necesario. Además, hay que observar si se requieren cambios adicionales para asegurar que el sistema se ajuste correctamente a la realidad. Todos estos aspectos, a menudo soslayados, son fundamentales si se quiere que el cambio tenga éxito.

4.2. Evaluación del modelo

El modelo de cambio que hemos presentado hasta ahora es adecuado para situaciones de **complejidad baja o media**. Especialmente, cuando solo se necesita cambiar un área de una organización sin afectar a otras áreas y cuando se pueden realizar elecciones basadas en una toma racional de decisiones.

Si el problema tiene una **complejidad media**, será necesario consultar cuanto antes a las personas que se vean afectadas por el cambio, así como obtener apoyo de la alta dirección.

En algunas ocasiones, puede ser difícil obtener la información para construir una matriz de evaluación completa, lo que puede retrasar el proceso de decisión. A pesar de ello, es necesario hacer un esfuerzo para obtener información precisa que permita evaluar de forma realista las distintas opciones.

Por otra parte, este modelo puede utilizarse como una fase previa para una situación de cambio antes de clasificarla como más "dura" o más "blanda". Hay que tener en cuenta, no obstante, que este modelo no suele ser útil para identificar las cuestiones políticas y psicológicas que el cambio puede suscitar. Las resistencias al cambio, por lo tanto, pueden surgir de forma imprevista y dificultar o bloquear la consecución de los objetivos previstos.

Ved también

En módulos posteriores trataremos en profundidad los aspectos políticos y psicológicos del cambio organizativo.

5. La gestión del cambio como un problema complejo: el desarrollo organizacional

Los problemas complejos requieren modelos de cambio "blandos" que tengan en cuenta la necesidad de rediseñar los sistemas a muchos niveles de la organización. Esto incluye aspectos relacionados con los individuos y los grupos que forman, así como con la estrategia, la estructura y los procesos. En consecuencia, no solamente es necesario un énfasis en el **contenido** y el **control** del cambio (como dictan los modelos "duros" de cambio), sino también un énfasis en el **proceso** por el que el cambio tiene lugar. Así, el diseño del cambio ante problemas enmarañados debe prestar atención a aspectos como quién se apropia del problema, el papel de la comunicación o la participación y el compromiso de las personas en el propio proceso de cambio.

Las situaciones complejas de cambio desafían el **supuesto de racionalidad** en el que se basan los modelos "duros". Lo cual no significa que las personas no actúen racionalmente, sino que se comportan según su propia idea de lo que es racional para ellas en función de su particular perspectiva sobre las causas, consecuencias y necesidad del cambio, moduladas por sus valores, actitudes, su cultura y posición de poder en la organización.

Por lo tanto, el cambio solamente será posible si viene acompañado por procesos que se orientan, en particular, a los sentimientos, necesidades y aspiraciones de los individuos, los procesos grupales que los vinculan entre sí y las estructuras y sistemas que favorecen la estabilidad más que el cambio. A esto se añaden procesos políticos, culturales y simbólicos que actúan para conservar la forma de funcionamiento vigente en una organización.

Resulta claro, pues, que los modelos "duros" de cambio, aunque son necesarios en ciertas situaciones bien definidas, no son suficientes para planificar e implantar el cambio en situaciones complejas. Por ejemplo, el enfoque "duro" requiere establecer objetivos cuantificables que permitan establecer criterios para saber si dichos objetivos se han logrado o no. Esto supone que no hay casi discusión sobre cuáles son los objetivos del cambio. Por tanto, estos enfoques son útiles en situaciones en las que se buscan los medios para hacer las cosas. En contraste, en los "líos" organizativos no hay acuerdo sobre cuál es el problema, y menos aún sobre qué cambios serán necesarios. Es más probable que los implicados en estas situaciones no solamente cuestionen los **medios**

por los que se hacen las cosas, sino también los **propósitos** y el porqué de no hacer nada en absoluto. Es necesario, pues, encontrar modelos que se adecuen mejor a situaciones de alta complejidad.

Existe un número muy elevado de **modelos** que recogen la idea de cambio como problema complejo, y que atienden a los procesos individuales y grupales que acompañan a cualquier intento de cambiar. Muchos de estos modelos pueden enmarcarse en el campo del **desarrollo organizacional (DO)**, del que hablaremos a continuación.

Los modelos de cambio que provienen de los expertos en DO coinciden en recomendar unos pasos que, si se siguen adecuadamente, permiten implantar y afianzar el cambio deseado. A pesar de la imagen lineal que sugiere la idea de "pasos", los autores suelen insistir en que los pasos se solapan entre sí y que existen bucles o "idas y vueltas" entre varios pasos para asegurar que la información recabada y las decisiones tomadas son correctas y se ajustan a las necesidades de los afectados por el cambio y la organización.

En general, todos los modelos coinciden en distinguir tres grandes fases sucesivas por las que discurre el proceso: preparación, adopción e institucionalización.

- **Preparación.** El entorno, la estructura y las actitudes de los miembros de la organización son tales que los empleados están receptivos para un cambio próximo.
- **Adopción.** Los miembros de la organización alteran temporalmente sus actitudes y comportamientos para ajustarlos a las expectativas del cambio.
- **Institucionalización.** El cambio deviene una parte estable en el comportamiento de los empleados.

A continuación, veremos brevemente qué es el desarrollo organizacional, describiremos un modelo de cambio genérico que recoge los elementos clave propuestos por el DO y presentaremos un modelo de cambio en concreto que ha recibido una gran aceptación entre consultores y directivos, el modelo en ocho pasos de Kotter.

5.1. ¿Qué es el desarrollo organizacional (DO)?

El "desarrollo organizacional" (DO) es un esfuerzo **planificado**, que abarca a **toda la organización** y está liderado desde la **alta dirección** para aumentar la **eficacia** y la **salud organizativas** a través de **intervenciones planificadas** en los "procesos" organizativos, facilitadas por **profesionales** que utilizan el conocimiento derivado de las **ciencias del comportamiento** basadas en el modelo de **investigación y acción**.

Lectura recomendada

En la siguiente obra encontraréis lecturas básicas para entender en qué consiste y cuáles son las principales aplicaciones del DO:

Gallos, J. (ed.) (2006). *Organization Development. A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: Jossey-Bass.

Este apartado, en concreto, se basa en buena medida en el capítulo 1: Beckhard, R. "What is Organization Development?" (págs. 3-12).

Los temas habitualmente tratados por el DO son la cultura organizativa, el clima organizativo, el compromiso de los empleados, el conflicto, la gestión del cambio y el desarrollo de directivos.

Veremos a continuación qué significa cada uno de los elementos definitorios del DO.

5.1.1. Esfuerzo de cambio planificado

Un programa de DO implica un diagnóstico sistemático de la organización, el desarrollo de un plan estratégico para la mejora y la movilización de recursos para llevar a cabo ese esfuerzo. Por lo tanto, hay personas que detectan la necesidad de cambio y que planifican la mejor forma de llevarlo a cabo.

5.1.2. Considera el "sistema" en su totalidad

Los esfuerzos de DO se relacionan con cambios que afectan a la organización en su totalidad, como un cambio en la cultura, en el sistema de recompensas o en la estrategia de negocio. Puede haber esfuerzos de nivel táctico que afectan a subpartes de la organización, pero el "sistema" que hay que cambiar es una organización total, relativamente autónoma. Esto no significa que deba ser toda la corporación o toda una administración pública, sino que se refiere a un sistema que es relativamente libre para determinar sus propios planes y su futuro dentro de las restricciones generales que impone el entorno.

Cambio planificado frente a emergente

El enfoque planificado del DO contrasta con otras visiones sobre el cambio organizativo, que creen que es algo emergente y que no se puede planificar, sino que simplemente hay que estar preparado para reconocer y adaptarse al cambio que se produce de forma continua en todas las organizaciones.

Dado que el esfuerzo de cambio afecta a todo un sistema, el DO utiliza lo que se denomina **pensamiento sistémico**. Esto quiere decir que se tiene muy en cuenta que los cambios en una parte de la organización inevitablemente tendrán impacto en las operaciones de otra parte.

Si se acepta esta forma de entender los problemas, probablemente se pensará que no es habitual encontrar una única causa importante del cambio con efectos claros, y tampoco se esperará que las causas estén siempre cercanas en el tiempo respecto a sus efectos. Finalmente, se entiende que cualquier organización es un equilibrio de fuerzas que se han construido y que han evolucionado a lo largo del tiempo. En consecuencia, un cambio de cierta significación inevitablemente cambiará este equilibrio y, por tanto, seguramente encontrará resistencias. Esto deriva en el supuesto que sugiere el DO de que no hay una única persona o un único grupo que pueda actuar de forma aislada respecto a los demás.

Por todo esto, el DO no puede considerarse como un "arreglo rápido" al último problema de gestión que se haya detectado. Estos cambios requieren tiempo, paciencia y una perspectiva a largo plazo entre los implicados.

5.1.3. Es liderado por la alta dirección

Dado que se supone que el DO opera en la organización en su conjunto, es necesario que sea **liderado por los máximos directivos**, que realizan una inversión personal en el programa y sus resultados. Esto no significa que la alta dirección deba participar en todas las actividades, sino que debe tener tanto conocimiento como compromiso con los objetivos del programa y dar un apoyo activo a los métodos utilizados para lograr esos objetivos.

5.1.4. Se diseña para aumentar la eficacia y la salud de la organización

Para entender los objetivos del DO es necesario tener una cierta imagen de qué aspecto tiene una **organización "ideal" saludable**. ¿Cuáles serían sus características? Aunque existen numerosas definiciones, en su conjunto se observa un cierto consenso sobre lo que es una organización saludable. Un ejemplo es la lista de reglas que, según Gardner (1965), debe cumplir una organización eficaz o, como él la denomina, **autorrenovable**:

- **Primera regla.** La organización debe tener un programa eficaz para el reclutamiento y el desarrollo del talento.
- **Segunda regla.** La organización capaz de una continua renovación debe ser un entorno hospitalario para los individuos.
- **Tercera regla.** La organización debe tener sistemas internos para hacerse autocrítica.

- **Cuarta regla.** La estructura interna de la organización debe ser fluida.
- **Quinta regla.** La organización debe tener algunos medios para combatir el proceso por el que las personas se convierten en prisioneros de sus procedimientos.

Una definición de especial interés en esta asignatura es la propuesta por Edgar Schein (1965). Este la define con relación a lo que llama el **ciclo de afrontamiento adaptativo**, es decir, una organización que puede adaptarse y afrontar de forma eficaz los cambios en su entorno. Específicamente, Schein señala las siguientes condiciones para que una organización logre un afrontamiento adaptativo:

- la capacidad para incorporar y comunicar información de forma fiable y válida;
- la flexibilidad interna y la creatividad para realizar los cambios demandados por la información obtenida;
- la integración y el compromiso con los objetivos de la organización de los que procede la voluntad de cambiar;
- un clima interno de apoyo y ausencia de amenazas, puesto que el sentimiento de amenaza socava la buena comunicación, reduce la flexibilidad y estimula la autoprotección antes que la preocupación por el sistema total.

5.1.5. Logra sus objetivos por medio de intervenciones planificadas, facilitadas por profesionales del DO que utilizan el conocimiento de las ciencias de la conducta

Los profesionales del DO que participan en un proceso de cambio pueden ser consultores externos o miembros de la propia organización que conocen bien la teoría y las técnicas de DO. Asimismo, puede ser una única persona o un equipo multidisciplinar, formado incluso por personal interno y externo a la organización. En cualquier caso, no son expertos técnicos en áreas funcionales como la contabilidad, la producción o las finanzas, sino que se trata de expertos en ciencias de la conducta que saben cómo hacer que la gente en una organización se implique para resolver sus propios problemas. Estos profesionales suelen considerarse **agentes del cambio** que apoyan a los **líderes o gestores del cambio**.

Los agentes del cambio desarrollan una estrategia para intervenir o introducirse en la organización y ayudarla a que "pare el movimiento"; examine sus actuales formas de trabajar, normas y valores, y contemple formas alternativas de trabajo, relación o recompensas. Las intervenciones utilizadas se basan en el conocimiento y en la tecnología de las ciencias de la conducta sobre procesos

Ved también

Revisad el apartado 2 de este módulo, donde hemos explicado el rol del agente del cambio y otros roles esenciales de los procesos de cambio.

como la motivación individual, el poder, las comunicaciones, la percepción, las normas culturales, la solución de problemas, la fijación de objetivos, las relaciones interpersonales, las relaciones entre grupos y la gestión de conflictos.

5.1.6. Utiliza el modelo de investigación-acción

Las intervenciones de OD suelen tomar la forma de **investigación-acción** (*action research*, en inglés). De forma sintética, la investigación-acción puede describirse como un esfuerzo colaborativo entre los líderes y los facilitadores de cualquier cambio, y quienes tienen que llevarlo a cabo.

La investigación-acción incluye, en una visión simplificada, los siguientes pasos:

- 1) percepción por parte de la dirección de que existe uno o varios problemas,
- 2) consulta con un experto en ciencias de la conducta,
- 3) reunión de datos y diagnóstico preliminar por parte del consultor,
- 4) *feedback* al cliente o grupo clave,
- 5) acuerdo conjunto sobre el problema o problemas,
- 6) planificación conjunta de la acción,
- 7) implantación de la acción,
- 8) refuerzo y valoración del cambio.

El proceso es, pues, una combinación de investigación y acción. Esto implica obtener datos relevantes para la situación de interés, remitir estos resultados a quienes deben emprender la acción, discutir los datos colaborativamente para formular un plan de acción y, finalmente, emprender la acción necesaria. Se trata de un proceso en espiral, en el que cada paso está compuesto por un círculo de planificación, acción y búsqueda de hechos sobre el resultado de la acción. Así, es un proceso iterativo por el que la investigación lleva a la acción y la acción lleva a la evaluación y a investigaciones adicionales.

5.2. El modelo de los tres pasos de Lewin

El modelo en el que se basan la mayoría de las intervenciones de cambio organizativo de DO es el denominado "modelo de los tres pasos", propuesto por Karl Lewin en 1947. Este modelo ha recibido numerosas críticas y ha ido evolucionando con el tiempo, pero su influencia en el DO es aún tan notable, que es necesario explicar en qué consiste.

Según Lewin, un proyecto de cambio debía incluir tres pasos para tener éxito:

- 1) descongelación,
- 2) movimiento,
- 3) recongelación.

5.2.1. Paso 1: Descongelación

Lewin creía que la estabilidad del comportamiento humano se basaba en un equilibrio casi estacionario, apoyado por un campo complejo de fuerzas, algunas inductoras y otras restrictivas del movimiento. Defendía que el equilibrio necesita ser desestabilizado (descongelado) antes de que los anteriores comportamientos puedan ser descartados (desaprendidos) y se pueda adoptar con éxito el nuevo comportamiento.

Schein (1996) identifica tres procesos para que se produzca la **descongelación**:

- la negación de la validez del statu quo ("desconfirmación"),
- la inducción de culpa o ansiedad por sobrevivir,
- la creación de seguridad psicológica.

Es decir, se debe plantar cara a la situación actual y generar la sensación de que esta no es adecuada y de que amenaza la supervivencia del sistema, pero, además, es necesario que los implicados se sientan seguros (sin miedo a perder o a ser humillados) antes de que puedan aceptar la nueva información y rechazar los comportamientos anteriores.

5.2.2. Paso 2: Movimiento

La descongelación no es un fin en sí misma, sino que crea motivación para la siguiente fase de movimiento. En esta segunda fase se realizan los cambios reales que llevarán a la organización hacia el nuevo estado. Esto incluye que los individuos desarrollen nuevos comportamientos, así como el establecimiento de nuevas estrategias y estructuras organizativas y la implantación de sistemas que ayuden a asegurar la nueva forma de hacer las cosas.



Figura 2. Kurt Lewin (1890-1947) es reconocido como uno de los fundadores de la psicología social moderna. Fuente de la imagen. Wikipedia.

Este proceso se desarrolla iterativamente, siguiendo el modelo de investigación-acción, de forma que capacita a los grupos e individuos a moverse desde un conjunto de comportamientos menos aceptable a otro más aceptable.

5.2.3. Paso 3: Recongelación

Este último paso pretende estabilizar el grupo en un nuevo equilibrio casi estacionario para asegurar que los nuevos comportamientos se mantendrán y que no se volverá a los anteriores comportamientos. Un punto fundamental para la estabilidad del nuevo comportamiento es que debe ser, en cierta medida, congruente con el resto de comportamientos, la personalidad y el entorno de los individuos afectados, o, simplemente, se generará una nueva ronda de "desconfirmación". Por eso, Lewin veía el cambio de éxito como una actividad de grupo, dado que, a menos que las normas y rutinas del grupo sean transformadas, los cambios en el comportamiento individual no se mantendrán. En términos organizativos, la recongelación a menudo requiere cambios en la cultura, las normas, las políticas y las prácticas de la organización.

5.2.4. Críticas al modelo de Lewin

El último paso del modelo de Lewin ha sido el más criticado, puesto que defiende que los cambios deben ser **solidificados** para crear una nueva realidad organizativa. Aunque es comprensible el objetivo de evitar el retroceso en los cambios logrados, este tercer paso ignora el entorno cada vez más turbulento en el que operan muchas organizaciones y su consiguiente necesidad de cambio **continuo**.

Por otra parte, las teorías actuales del DO están reconociendo cada vez más que el cambio es un proceso **no lineal** y que, en sí mismo, es complejo, pues incluye muchos movimientos adelante y atrás, y de una etapa a otra. El siguiente apartado presenta un modelo más complejo que completa la visión del cambio planificado según el DO.

5.3. Un modelo de cambio según el DO

A continuación presentamos un modelo de desarrollo organizativo y cambio, basado en el proceso de investigación-acción (seguimos la propuesta de Senior y Fleming, 2006, págs. 352 y ss.). Este modelo, esquematizado en la figura 3, se distingue de las aproximaciones "duras" a la gestión del cambio en los siguientes aspectos:

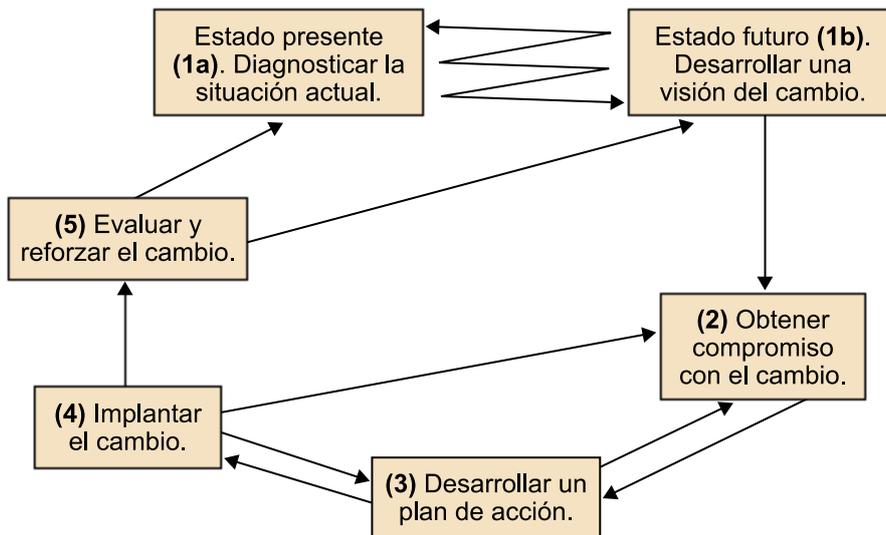
- 1) No es un acontecimiento que ocurra de una sola vez y que finalice cuando se ha completado un cambio. La idea es que las organizaciones, para mantener su competitividad, vean el cambio como un **proceso continuado** necesario

para mantenerse alineadas con las necesidades de sus consumidores. Si el DO se incorpora como parte de la filosofía de acción de una organización, el ciclo formará parte de la vida organizativa diaria.

2) Cada uno de los componentes del modelo de **investigación-acción** (diagnóstico, recogida de datos, transmisión al grupo cliente, discusión y elaboración de los datos por parte del grupo cliente, planificación de la acción y acción) puede utilizarse en cada una de las fases que componen un proceso típico de DO.

3) El modelo de cambio del DO tiene entre sus principios básicos que todos los que están o pueden estar **implicados** en un cambio deben formar parte del proceso de toma de decisiones, sobre qué cambiar y cómo hacerlo. No se trata, pues, de un proyecto planificado e implantado por directivos o por un jefe de proyecto designado, donde se supone que los demás trabajadores de la organización automáticamente realizarán lo esperado.

Figura 3. Modelo de la gestión del cambio según el DO



Fuente: Senior y Fleming (2006), pág. 353.

5.3.1. Fases 1a y 1b: El presente y el futuro

Las dos primeras fases están muy relacionadas entre sí. De hecho, resulta difícil decir cuál se produce antes que la otra: nunca está claro si un proceso de cambio debería comenzar con el desarrollo de una visión del futuro deseado, seguida por el diagnóstico de dónde está la empresa actualmente, o bien si se debería comenzar por "lo que es", seguido de la búsqueda de "lo que debería ser". En realidad, como muestra la línea en zigzag de la figura 3, ambos procesos actúan en paralelo y se alimentan el uno al otro, hasta que se obtiene una clara idea del futuro deseado.

El trabajo de **diagnóstico** debe incluir la recogida de información sobre el entorno y sobre la propia organización. Esta información debe ser validada por las personas que serán implicadas en el cambio que seguirá, y debe incluir los factores que favorecen el éxito de la organización y los que lo dificultan.

Ejemplos de información usada en el diagnóstico de la situación actual

Diagnóstico externo:

- factores políticos, económicos, tecnológicos y socioculturales que afectan a la empresa;
- situación y evolución de los competidores actuales y potenciales, los clientes y los proveedores.

Diagnóstico interno:

- propósitos y metas de la organización;
- estructura y cultura de la organización;
- estilos directivos predominantes;
- prácticas de recursos humanos: reclutamiento y selección, progresión de carrera profesional, retribución, formación y desarrollo;
- motivación y compromiso de las personas con su trabajo y con la organización;
- relaciones intragrupalas e intergrupales.

A medida que el diagnóstico permite emerger áreas de éxito y áreas problemáticas, comienzan a formarse ideas sobre qué debería cambiar. Estas ideas, a su vez, requieren de nueva información, la cual, finalmente, llevará a una definición de cómo debería ser el **futuro**. Esta fase de desarrollo de una visión de futuro es, de hecho, una fase creativa, en el sentido de que se busca algo nuevo (producto, servicio, mercado, estructura, cultura...) hacia lo que avanzar.

El resultado combinado de las fases 1a y 1b es la identificación del estado presente y el estado deseado de la organización y de la diferencia entre ambos, lo que genera una **visión** del cambio necesario.

5.3.2. Fase 2: Obtener compromiso con la visión y la necesidad del cambio

Para que haya **compromiso** con la visión y la necesidad del cambio es imprescindible que los que estarán implicados en el cambio hayan sido consultados y hayan participado en la etapa anterior de diagnóstico y de visión de futuro. Este compromiso se obtiene facilitando la comunicación en todas direcciones para que todas las personas afectadas puedan manifestar y ver recogida su opinión sobre el diagnóstico y la visión. Una parte importante de esta actividad comunicativa se realiza con los grupos de trabajo.

La **comunicación** no supone, simplemente, asegurarse de que el mensaje sobre la visión y la necesidad del cambio "llegue" a todas las personas. No se trata de que la alta dirección grite más fuerte desde las alturas. Así, no saldrán a la superficie las dudas que la gente pueda tener, ni sus miedos sobre lo que el cambio pueda suponer para ellos. Tampoco permitirá identificar los problemas con la implantación de la visión que la alta dirección no puede ver desde su posición. Por eso, es necesario mantener aquí el ciclo de la investigación-ac-

ción, recoger y analizar datos y remitir los resultados a los implicados. De esta forma se evitará que los colaboradores se distancien de la necesidad de cambio y la visión derivada de ella.

5.3.3. Fase 3: Desarrollar un plan de acción

En esta fase del proceso, es importante **quién** guiará la planificación y la implantación del cambio, **qué** es necesario cambiar y **dónde** debería tener lugar la intervención.

Quién (1): El agente del cambio

Como hemos explicado más arriba, la función del agente del cambio es facilitar el proceso gracias a sus conocimientos sobre gestión del cambio. Desarrolla los siguientes roles:

- ayuda a la organización a definir el problema, pidiendo a los implicados que definan de qué se trata;
- ayuda a la organización a examinar qué es lo que causa el problema y a diagnosticar cómo puede solucionarse;
- da su apoyo para que la organización ofrezca soluciones alternativas;
- proporciona orientaciones para implantar las soluciones;
- favorece el proceso de aprendizaje que permite al cliente hacer frente al cambio de forma continuada por sí mismo en el futuro.

Está claro que el agente del cambio no puede hacer que el cambio tenga lugar. Lo que puede hacer es facilitar que se establezcan objetivos que, colectivamente, acercarán a la organización y a sus miembros hacia la visión desarrollada en la etapa 1b y refinada en la etapa 2. A partir de aquí, la cuestión es: ¿quién tiene que hacer qué y cuál es la implicación necesaria de los demás?

Quién (2): El mapa de responsabilidades

El mapa de responsabilidades propuesto por Beckhard y Harris (1987) aclara el comportamiento necesario para implantar importantes tareas, acciones o decisiones del cambio. Ayuda a reducir la ambigüedad, el desperdicio de energías y las reacciones emocionales adversas entre los individuos o los grupos cuya interrelación se ve afectada por el cambio.

Se elabora de la siguiente manera: dos o más personas cuyos roles están relacionados o que dirigen grupos interdependientes formulan una lista de acciones o decisiones que les afectan (como la elaboración de presupuestos, la asignación de recursos, la decisión sobre el uso de capital) y anotan esta lista en el eje vertical. Luego identifican a las personas implicadas en cada acción o decisión y anotan a estos "actores" en el eje horizontal del mapa (ved tabla 7).

Los actores implicados pueden tener distintos grados de responsabilidad:

- **R:** la persona que tiene la **responsabilidad** de iniciar la acción y que tiene el encargo de asegurar que se realiza. No se refiere, necesariamente, a tener la autoridad sobre el proceso.
- **A:** aquellos cuya **aprobación** es necesaria o que tienen poder para vetar la decisión. Podría ser el superior de la persona responsable.
- **S:** los que pueden proporcionar **soporte** y recursos para ayudar a que la acción tenga lugar.
- **I:** los que, simplemente, necesitan ser **informados** o consultados antes de la acción, pero no pueden vetarla.

Tabla 7. Esquema de un mapa de responsabilidades

| Actores Acciones | Actor 1 | Actor 2 | ... | ... | Actor n |
|-----------------------------|----------------|----------------|------------|------------|----------------|
| Acción 1 | | R | | A | S |
| Acción 2 | R | | A | I | S |
| | | | | | |
| Acción n | | | | I | |

Recomendaciones

Hay algunas recomendaciones prácticas para elaborar un mapa de responsabilidad que conviene tener en cuenta:

- Asignar la responsabilidad a una sola persona.
- Evitar tener demasiada gente con la función de aprobación/veto en un ítem.
- Si una persona puede aprobar/vetar la mayor parte de las decisiones, podría convertirse en un cuello de botella para lograr que las cosas se hagan.
- La función de soporte es fundamental. Es necesario aclarar las demandas específicas de apoyo que se harán y asignar pronto este rol.
- A veces la asignación de funciones (R, A, S, I) a personas puede ser difícil. Algunas personas pueden desear ciertas funciones que realmente no pueden o no necesitan tener, o pueden rechazar funciones que deberían tener.

Dónde: el nivel de intervención

Las intervenciones para implantar el cambio pueden ser necesarias en cualquier nivel: **individual**, **grupal** u **organizativo**.

Por ejemplo, en el nivel individual puede haber problemas por falta de oportunidades de promoción a puestos de supervisión o porque los vendedores no ven por qué tiene que cambiar su actual sistema de incentivos. Los problemas entre grupos pueden incluir un desacuerdo entre marketing y producción sobre si es factible introducir una nueva línea de producto que el personal de

marketing considera una oportunidad de mercado. En el nivel organizativo puede ser que la estructura de la organización dificulte la aparición y el desarrollo de iniciativas que podrían beneficiar a la empresa en su conjunto.

Qué: el contenido del cambio

En todos los niveles comentados en el apartado anterior, el cambio puede referirse a cualquiera de los siguientes aspectos:

- 1) el **comportamiento** de las personas,
- 2) la **estructura** y los **sistemas** de la organización,
- 3) el **contexto** o entorno.

Las intervenciones sobre el comportamiento de personas (por ejemplo, para mejorar el estilo de liderazgo o el ambiente de trabajo) suelen ser las más simples y directas. A menudo, la dirección piensa que no se trata de cambios propiamente dichos, sino de lograr que la organización funcione como debería. Pero puede suceder que este nivel de intervención no sea suficiente para lograr los objetivos deseados. Un grupo puede funcionar mal porque no está claro lo que la organización requiere de él o porque no le llega la información necesaria a tiempo. Entonces será necesario un grado de intervención mayor, que puede incluir el cambio en la estructura, los sistemas, los flujos de información, el diseño del trabajo, etcétera; lo que inevitablemente afecta a un número más elevado de áreas de la organización. Pero incluso este grado de intervención puede ser insuficiente: los problemas pueden estar en el contexto de la organización (nuevas presiones del mercado, distancia física, pobres políticas de promoción, etcétera). Este grado de intervención es muy intenso, puesto que puede necesitar cambios en la estrategia y una fuerte inversión de recursos (financieros y humanos); y su implantación supondrá una fuerte disrupción en la forma habitual de operar.

A medida que pasamos de las intervenciones sobre las personas a las que afectan la estructura y el contexto, el grado de intervención y compromiso personal y de recursos requeridos será mayor. Por eso, es recomendable comenzar con intervenciones sobre los comportamientos de las personas e ir avanzando hacia los demás niveles solamente a medida que resulte necesario porque el problema así lo demuestra.

5.3.4. Fase 4: Implantación del cambio

El DO cuenta con numerosas técnicas y métodos para iniciar e implementar el cambio en cualquier nivel organizativo y con el objeto de cambiar comportamientos, estructuras y el entorno. Remitimos al lector a cualquier manual especializado para obtener una descripción detallada de los mismos.

En la tabla 8 aparece la denominada matriz de Pugh del DO, que muestra cómo pueden combinarse los distintos niveles (dónde) y contenidos de cambio (qué), y da ejemplos de posibles problemas y de algunas técnicas de intervención adecuadas para cada una de estas combinaciones.

Tabla 8. La matriz del DO de Pugh: qué, dónde y cómo cambiar

| Qué: contenido Dónde: nivel | Comportamientos | Estructura | Contexto |
|--|--|---|--|
| Organización | Clima general de baja moral, presión, ansiedad, suspicacia, falta de atención o de respuesta a los cambios ambientales Cuestionario con feedback, espejo organizacional | Objetivos del sistema mal definidos o mal comprendidos; centralización, divisionalización o estandarización excesivas; observación del entorno inadecuada Cambio en la estructura | Situación geográfica, presiones del mercado, mercado de trabajo, tecnología básica Cambio en la estrategia, la localización, la tecnología básica |
| Inter-grupal | Falta de cooperación entre subunidades, conflictos, excesiva competencia, falta de explicitación de prioridades confrontadas, rencores no resueltos Confrontación entre grupos (con un consultor externo), negociación de roles | Falta de perspectiva integrada de las tareas, optimización en las subunidades, dificultad para conseguir la interacción necesaria Redefinir responsabilidades; cambiar las relaciones de reporting; mejorar los mecanismos de coordinación | Valores diferentes o estilos entre subunidades, distancia física Reducir la distancia psicológica y física; intercambio de roles; grupos interfuncionales |
| Grupal | Relaciones o ambiente de trabajo inadecuados, escasa comprensión o aceptación de los objetivos, estilo directivo inadecuado, falta de confianza en el líder, líder en conflicto con iguales y superiores Consulta de procesos, team building | Inadecuada definición de los requisitos de la tarea, expectativas de rol poco claras o inadecuadas, sobrecarga del líder, procedimientos de reporting inadecuados Rediseño de las relaciones de trabajo (sistemas sociotécnicos), grupos de trabajo autodirigidos | Recursos insuficientes, mala composición del grupo que dificulta la cohesión, personalidades confrontadas Cambiar la tecnología, los equipos usados o la composición del grupo |

Fuente: Adaptado de Senior y Fleming (2006), pág. 366.

En cada celda se dan ejemplos de problemas típicos de ese nivel (organizativo, intergrupal, grupal o individual) y de ese ámbito de cambio (comportamientos, estructuras o contexto), así como ejemplos de intervenciones adecuadas para general el cambio deseado (en negrita).

Lecturas recomendadas

Cummings, T.; Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio* (8.ª ed). México: Thomson.

Jones, B.; Brazzel, M. (eds.) (2006). *The NTL handbook of organizational development and change. Principles, practices, and perspectives*. San Francisco, CA: Pfeiffer.

Cummings, T. (ed.) (2008). *Handbook of organization development*. Londres: Sage.

| Qué: contenido Dónde: nivel | Comportamientos | Estructura | Contexto |
|--|---|---|--|
| Individual | No se cubren las necesidades individuales; no se está dispuesto a considerar la necesidad de cambio; pocas oportunidades de aprendizaje y desarrollo. Orientación, análisis de roles, planificación de carreras | Pobre definición de los puestos de trabajo; la tarea es demasiado fácil o demasiado difícil Reestructuración / modificación del puesto, rediseño o enriquecimiento de puestos, acuerdo sobre las competencias clave | Pobre encaje de un individuo con el puesto, pobre selección o promoción, preparación y formación inadecuadas, reconocimiento y remuneración no acordes a los objetivos Cambios en el personal, mejora en los procedimientos de selección y promoción, mejora en la formación, alinear el reconocimiento y la retribución con los objetivos |

Fuente: Adaptado de Senior y Fleming (2006), pág. 366.

En cada celda se dan ejemplos de problemas típicos de ese nivel (organizativo, intergrupar, grupal o individual) y de ese ámbito de cambio (comportamientos, estructuras o contexto), así como ejemplos de intervenciones adecuadas para generar el cambio deseado (en negrita).

Ejemplos de intervenciones

A continuación explicamos algunas de las intervenciones citadas en la tabla 8.

- **Cuestionarios con *feedback*.** Tras utilizar un cuestionario para evaluar las actitudes de las personas en la organización en algún estadio del proceso de DO, se remiten los resultados a los implicados en las actividades de cambio para estimular el debate sobre qué está o no funcionando. El resultado pueden ser modificaciones en el plan de acción, o en la forma en que está siendo implantado o, incluso, una reorientación de la visión.
- **Espejo organizacional.** Conjunto de actividades en que un grupo en concreto –el grupo anfitrión– obtiene *feedback* de representantes de otros grupos de la organización sobre cómo es percibido y valorado.
- **Confrontación entre grupos.** Aunque el término "confrontación" puede sonar alarmante, facilita que dos grupos, que están especializados de forma distinta, confronten temas organizativos que van más allá de su experiencia particular. Es recomendable que se tomen dos días para permanecer lejos del trabajo y distraerse y que se cuente con la ayuda de un facilitador neutral. El objetivo es ayudar a los miembros de los dos grupos a aumentar su conciencia sobre la importancia del otro grupo para el desempeño del conjunto de la organización y así disminuir la percepción de que son "ellos y nosotros".
- **Negociación de roles.** Es una técnica mediante la cual individuos o grupos negocian un "contrato" para cambiar su comportamiento con la contrapartida de un cambio en la otra parte. En general, en la primera sesión se pide a cada grupo de participantes que diga qué quiere que los demás hagan (más, menos o sin cambios). Un mes más tarde se realiza una sesión de seguimiento para valorar el progreso y, si es necesario, renovar o establecer un nuevo contrato. Es necesario destacar que en este proceso no se habla de lo que a la gente le gusta o disgusta de los demás, sino que se concentran únicamente los roles desempeñados y los comportamientos como parte de dichos roles.

Importancia de las ganancias a corto plazo

La implantación del cambio que lleva a transformar una organización es un proceso a largo plazo. Por eso, es comprensible que el compromiso con la visión se debilite en algún punto del camino. En consecuencia, es importante obtener **ganancias a corto plazo** como factor motivador y como mecanismo para observar si se progresa hacia los objetivos a largo plazo.

Es necesario tener en cuenta que las ganancias a corto plazo no ocurren de forma automática, sino que deben ser planeadas deliberadamente. Según Kotter (1996), tienen las siguientes características:

- visibles (muchas personas pueden ver por sí mismas si el resultado es real o simple "propaganda");
- no ambiguas (no es posible discutir demasiado sobre lo que se anuncia como ganancia);
- claramente relacionadas con el esfuerzo de cambio.

5.3.5. Fase 5: Evaluar y reforzar el cambio

Vamos a comentar por separado los dos aspectos que centran esta última fase.

Evaluar el cambio

En las situaciones de complejidad cuantificable es relativamente fácil **valorar** si se está alcanzando el cambio deseado, puesto que existen indicadores para los diversos objetivos planteados. Sin embargo, en las situaciones de mayor complejidad en que suelen usarse las metodologías del DO, el cambio es un proceso en evolución que no solo incluye objetivos cuantificables sino, frecuentemente, cambios en actitudes, comportamientos y normas culturales para los que las medidas tienden a ser menos precisas. No obstante, es posible medir este tipo de aspectos, y es deseable hacerlo para tener una idea de si el cambio está funcionando y de si se está avanzando hacia la visión deseada.

Reforzar y consolidar el cambio

Un peligro habitual en los procesos de cambio es relajar el esfuerzo cuando la crisis más inmediata comienza a mejorar, pero todavía no se han atajado los problemas organizativos más profundos que generaron la crisis en primer lugar. Es necesario reforzar los nuevos comportamientos con cambios concomitantes en las políticas de recursos humanos, incluyendo la evaluación del rendimiento, el desarrollo de carreras y los sistemas de recompensas. Además, los sistemas de formación y desarrollo tienen que reorientarse hacia las necesidades de la nueva visión y los cambios que lleven a la gente a conseguirla.

El modelo de investigación-acción de recogida y análisis de datos con *feedback* para la acción es especialmente importante en esta etapa para asegurar que los implicados siguen siendo los "propietarios" del cambio y de su seguimiento.

5.3.6. Evaluación del modelo

El modelo estilizado que hemos presentado, basado en las diversas propuestas del DO, puede criticarse por varios motivos, algunos de los cuales exponemos a continuación.

- **Exigencia de tiempo antes de empezar.** Casi todos los modelos incluyen una etapa de "descongelación" que, siguiendo las recomendaciones del DO, se desarrollaría mediante un proceso de investigación-acción (obtención de datos, análisis y *feedback*, como parte de un proceso participativo de educación para el cambio). Pero algunos autores y directivos consideran que este proceso exige demasiado tiempo y que lo importante es generar una sensación de crisis cuanto antes mejor.
- **Poco adecuado en situaciones con límites claros.** Incluso en situación de complejidad "blanda", en las que el modelo del DO sería adecuado, puede haber limitaciones que no favorezcan este enfoque; por ejemplo, cuando los objetivos o los medios para lograrlos están predeterminados por la alta dirección. De todas formas, hay que tener en cuenta que el cambio impuesto normalmente genera resistencia en los que deben implantarlo, por lo que al menos debería llevarse a cabo la parte de planificación de acciones, implantación y refuerzo del cambio.
- **Aplicación en culturas diferentes.** No todos los métodos y técnicas para el cambio se pueden aplicar con el mismo éxito en países o grupos culturales distintos; por ejemplo, las culturas que presentan una gran distancia entre los distintos niveles de poder pueden presentar dificultades ante el enfoque participativo del DO.

Dentro de los aspectos positivos del modelo presentado, podemos destacar los siguientes:

- **Enfoque amplio.** El modelo incluye más aspectos que el contenido y el control del cambio (típico de enfoques más "duros"), puesto que se preocupa también del proceso por el que el cambio tiene lugar y considera los aspectos culturales y políticos tanto como las estructuras y los sistemas.
- **Aplicable a cambios emergentes.** Aunque se trata esencialmente de una aproximación planificada, también puede servir para gestionar cambios inesperados o emergentes. El requisito de iterar frecuentemente en las distintas fases y etapas del modelo tiene en cuenta la posibilidad de que se produzcan cambios dentro de los cambios.

5.4. Los ocho pasos de John Kotter

Uno de los planteamientos más conocidos de la bibliografía sobre gestión del cambio fue propuesto por John Kotter en 1996, con el libro *Leading Change*, que fue seguido por otras obras que aclaraban, ampliaban o ponían ejemplos prácticos de su planteamiento. Su propuesta deriva del análisis que realizó de su práctica de consultoría con más de cien organizaciones distintas en procesos de cambio. Aunque Kotter no suele incluirse como un autor de la corriente del DO, su propuesta enlaza en muchos aspectos con el modelo expuesto en la sección anterior. Kotter establece que para el éxito de un proceso de cambio es necesario realizar los ocho pasos siguientes:

- 1) Crear un sentimiento de urgencia.
- 2) Crear una coalición con personas clave para guiar el proceso.
- 3) Generar una visión clara del cambio que hay que realizar.
- 4) Mantener un esfuerzo permanente de comunicación.
- 5) Eliminar obstáculos y delegar poder y autoridad a los subordinados.
- 6) Proponer objetivos asequibles a corto plazo.
- 7) Mantener el impulso.
- 8) Consolidar la nueva cultura.

5.4.1. Paso 1. Crear un sentimiento de urgencia

Es indispensable que en el momento de proponer un proceso de cambio en una organización, la necesidad parezca muy apremiante. La creación de esta sensación inicial de urgencia es indispensable para que la atención de toda la organización se centre alrededor del proyecto de cambio.

5.4.2. Paso 2. Crear una coalición con personas clave para guiar el proceso

Las personas clave no necesariamente deben proceder de la cúpula de la organización. Este grupo debe incluir a personas especialmente influyentes en los distintos ámbitos y niveles de la organización. Necesita desarrollar el sentido de equipo y mantener viva la sensación de urgencia a lo largo de todo el proceso.

Lectura recomendada

J. Kotter (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Press. Puede encontrarse en castellano: J. Kotter (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona: Urano-Empresa Activa.

5.4.3. Paso 3. Generar una visión clara del cambio

Se trata de ensamblar un conjunto de argumentos convincentes y claros que justifiquen y den sentido al esfuerzo que la organización deberá desplegar para hacer prosperar el cambio. Esta visión debe incluir un planteamiento estratégico sólido.

En conjunto, la definición del problema que se quiere afrontar, las metas que se desean alcanzar, el proceso y la estrategia para llevarlo a cabo debe desarrollarse detalladamente, pero ha de tener una visión de síntesis suficientemente breve para que se pueda explicar convincentemente en menos de cinco minutos.

La creación de una visión clara no debe limitarse a una formulación que se realiza en los momentos iniciales de proceso. Se trata de algo que se debe ir refrescando a lo largo de todo el proceso. Este efecto puede conseguirse con un buen sistema de pilotaje que incluya:

- un sistema de indicadores que cumplan la función de instrumentos de navegación del proceso y que proporcionen *feedback* sobre cómo se desenvuelve el cambio y cómo evoluciona el entorno;
- un sistema asociado de tracción y corrección de trayectorias.

El sistema de pilotaje tiene otras muchas funciones en la conducción el proceso, pero debe servir también para mantener viva y actualizada la visión del cambio que se está realizando.

5.4.4. Paso 4. Mantener un esfuerzo permanente de comunicación

La atención de los miembros de una organización está constantemente cambiando de foco bajo la presión de las cuestiones urgentes que se presentan cada día. Así que es necesario evitar que la visión del cambio pierda fuerza y se mantenga siempre presente en el campo de atención.

No se recomienda realizar muchas reuniones para lograrlo, sino aprovechar todas las oportunidades que se presenten para hablar del proceso, comentar sus incidencias, posibilidades y las ansiedades y otros problemas que puedan aparecer.

Es necesario también que los artífices del cambio adopten un comportamiento coherente y bien sintonizado con el cambio que se despliega. Si se requiere hacer sacrificios económicos, no es una buena idea que los altos directivos se suban el sueldo. Si hay que prestar especial atención a un momento determinado del proceso, es necesario que los agentes y los promotores del cambio no parezcan distraídos y ausentes.

Como en tantas otras cosas, un buen ejemplo vale más que mil palabras. Un comportamiento coherente con lo que se pretende realizar es una forma muy efectiva de comunicación, y muchas veces resulta más eficaz que las conferencias, los memorándums y las largas reuniones de debate.

Durante el proceso, la comunicación debe también reforzar la confianza recíproca entre todas las partes afectadas. No siempre será posible comunicar buenas noticias; pero la comunicación debe ser siempre honesta para evitar reacciones de desconfianza que pueden empeorar mucho las cosas, especialmente en los momentos más difíciles.

En general, durante todo el proceso, incluso en los momentos menos cruciales, sus impulsores deben contribuir a crear confianza y estar muy atentos para gestionar diligentemente los brotes de desconfianza o desánimo que puedan aparecer por el camino.

Tanto la visión del cambio que se haya planteado al principio como toda la comunicación ulterior deben contener planteamientos que sean justos a los ojos de sus destinatarios. Como la esposa del César (que, además de ser honesta, debía parecerlo), la comunicación durante el proceso debe contener planteamientos que, además de ser justos, parezca que lo son.

Cualquier mensaje que contenga informaciones sobre hechos que parezcan injustos tendrá un fuerte impacto sobre el sistema límbico de sus destinatarios y podría dar lugar a distintas reacciones de protesta, disconformidad y pérdida del compromiso. Las personas que gestionan cambios deben tenerlo muy en cuenta siempre, pero, sobre todo, cuando deben dar malas noticias. Si una noticia mala además parece injusta, o se comunica de una forma indigna, o innecesaria, o produce agravios comparativos, resultará doblemente mala y empeorará aún más las reacciones que produzca.

Si la reacción adversa ya se ha desencadenado, el gestor del cambio deberá esforzarse en reconducir las reacciones suscitadas cuanto antes y en la medida de lo posible. Para lograrlo deberá tratar de conseguir que los destinatarios reinterpreten el mensaje original. Esto último es muy difícil, y sus efectos serán muy limitados; pero mejor esto que nada.

5.4.5. Paso 5. Eliminar obstáculos y delegar poder y autoridad a los subordinados

Si se han realizado satisfactoriamente los pasos anteriores, al llegar al paso 5 se habrá obtenido ya la aceptación del cambio por parte de los miembros de la organización. Al mismo tiempo, se habrán empezado a poner de manifiesto cuáles serán los obstáculos que dificultarán el proceso. Es necesario mantener un seguimiento de esos obstáculos con el fin de removerlos y superarlos. En

este estadio es también necesario asegurarse de delegar poder y autoridad a los subordinados (en inglés, *empowerment*) para que el proceso siga adelante en las mejores condiciones.

5.4.6. Paso 6. Proponer objetivos asequibles a corto plazo

Con el fin de mantener alta la moral es necesario haber previsto la consecución de éxitos a corto plazo que sean relativamente fáciles de conseguir. Estas metas deben jalonar todo el recorrido del proceso, de modo que regularmente se pueda inyectar en la organización la vivencia y la sensación de victoria, la idea de que el proceso está progresando adecuadamente.

La consecución de éxitos a lo largo del recorrido sirve también para restar fuerza a las voces críticas o escépticas con el proceso de cambio que se halla en curso. Es útil también recompensar puntualmente a las personas que hayan desempeñado un papel decisivo en la consecución de cada uno de esos éxitos parciales.

5.4.7. Paso 7. Mantener el impulso

La consecución de éxitos a lo largo del recorrido es también muy útil para mantener el impulso necesario para que el cambio progrese. La realización de un cambio implica el despliegue de mucha energía por parte de mucha gente. De ahí que el clima de confianza alrededor del proyecto y el impulso para seguir adelante sean elementos fundamentales.

Kotter advierte del peligro que supone anunciar el éxito antes de tiempo. Por muy bien que se esté desarrollando el proceso, es necesario mantener el esfuerzo hasta el final. Después de cada éxito parcial es conveniente analizar con sentido crítico qué es lo que ha funcionado mejor y lo que ha ido peor con el fin de corregirlo y mantener un nivel alto de vigilancia y atención.

Para mantener el impulso suele ser también muy útil ir incorporando nuevas personas en el equipo de supervisión del proceso. De esta forma, el equipo que constituye el núcleo que gestiona el proceso recibe una nueva energía y se refuerza la carga de motivación.

Por último, el sistema de pilotaje que hemos visto más arriba debe contribuir también a mantener vivo el impulso.

5.4.8. Paso 8. Consolidar la nueva cultura

Aunque el proceso se pueda dar por concluido, todavía no se puede bajar la guardia. Las nuevas pautas introducidas deben quedar bien consolidadas. La nueva situación que se acaba de construir es aún débil y no ha arraigado. Las personas que han liderado el cambio deben continuar dándole soporte y man-

tenerse vigilantes. Si no es así, las pautas antiguas podrían manifestarse otra vez y adueñarse del comportamiento aun en el contexto nuevo en que se haya creado.

El riesgo de la reaparición del estado anterior es mucho mayor en las transformaciones culturales que han comportado, con variaciones profundas, las maneras de ver, sentir y valorar la realidad.

5.4.9. Evaluación del modelo

El modelo de Kotter resulta atractivo para muchos directivos, ya que les ofrece un camino claro que seguir. No obstante, puede criticarse su **énfasis en los momentos iniciales** del proceso, mientras que en etapas posteriores los directivos parecen limitarse a delegar y a distanciarse. El modelo no subraya la necesidad de los directivos de seguir con tanta energía los pasos 7 y 8 como parece necesario en los pasos iniciales. En los inicios del proceso, el modelo usa conceptos fuertes, como "urgencia", "poder" y "visión", mientras que, a partir del paso 5, las palabras "planificar", "consolidar" e "institucionalizar" parecen implicar un proceso bastante simple que puede ser gestionado por personas en niveles inferiores de la jerarquía. La experiencia sugiere, en contraste, que el proceso de cambio presenta fuertes desafíos en toda su duración.

Por otra parte, la **representación lineal** del modelo puede dar pie a enfoques con poca interacción entre los distintos pasos y sin retroalimentación del propio proceso de cambio para seguir mejorando la organización. Una representación circular, en contraste, reflejaría mejor la idea de que se trata de un ciclo continuo.

Bibliografía

- Ackoff, R.** (1974). "Systems, Messes, and Interactive Planning" (capítulos 1 y 2). *Redesigning the Future*. Nueva York/Londres: Wiley. Accesible en: <http://www.moderntimesworkplace.com/archives/ericssess/sessvol3/Ackoffp417.opd.pdf> el 5 de noviembre del 2011.
- Beckhard, R.; Harris, R.** (1987). *Organizational transitions: Managing complex change* (2.^a ed.) Reading, M. A.: Addison-Wesley.
- Davenport, T.** (1996). *Innovación de procesos*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Gallos, J.** (ed.) (2006). *Organization Development. A Jossey-Bass Reader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gardner, J.** (1965). "How to prevent organizational dry rot". *Harper's*. Octubre.
- Hammer, M.; Champy, J.** (1993). *Reengineering the Corporation. A manifest for business revolution*. Nueva York: Harper Collins. Puede encontrarse en castellano: (1994) *Reingeniería*. Bogotá: Editorial Norma.
- Lewin, K.** (1947). "Frontiers in group dynamics". En: D. Cartwright (ed.). *Field theory in social science*. Londres: Social Science Paperbacks.
- Ozcelik, Y.** (2010). "Do business process reengineering projects payoff? Evidence from the United States". *International Journal of Project Management* (vol. 28, n.º 1, págs. 7-13).
- Rittel, H.; Webber, M.** (1973). "Dilemmas in a General Theory of Planning". *Policy Sciences* (vol. 4, págs. 155-169). Reimpreso en: N. Cross (ed.) (1984). *Developments in Design Methodology*. (págs. 135-144). Chichester: J. Wiley & Sons.
- Schein, E.** (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall.
- Schein, E.** (1996). "Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: Notes towards a model of management learning". *Systems practice* (vol. 9, n.º 1, págs. 27-47).
- Senior, B.; Fleming, J.** (2006). *Organizational Change* (3.^a ed.). Harlow: Pearson Education.

