

Unas recomendaciones finales

Eva Rimbau Gilabert

PID_00202405



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

Índice

| | |
|--|----------|
| Unas recomendaciones finales..... | 5 |
|--|----------|

1. Unas recomendaciones finales

Dawson (2003) ofrece diez recomendaciones para las personas que se ven implicadas en la gestión de un cambio. Las citamos a modo de cierre de estos materiales didácticos, con la invitación a reflexionar sobre sus implicaciones y a seguir investigando personalmente, en bibliografía y a través de la experiencia, para alcanzar conclusiones propias.

1) **No hay prescripciones universales** sobre cómo gestionar mejor el cambio, igual que no existen recetas simples para el éxito competitivo. En consecuencia, hay que estar prevenido sobre las limitaciones de las guías de n-pasos para alcanzar el cambio, y cuestionar –cuando sea posible– los supuestos que hay tras los programas lineales de cambio.

2) Las estrategias de cambio deberían tener en cuenta y **adaptarse** al carácter inestable del cambio, el contexto en el que el cambio tiene lugar, y las visiones y reacciones de los grupos de empleados y los jugadores políticos clave.

3) El cambio requiere **tiempo**. Tanto el cambio estratégico radical de gran escala como el de tipo operativo requieren una planificación extensiva, incluyendo numerosas revisiones y modificaciones a lo planificado inicialmente, y es poco probable que siga una línea de mejora continuada.

4) Es necesario reflexionar continuamente sobre aquello que **se da por supuesto** para ponerlo en cuestión. Esto se refiere, sobre todo, a las ideas sobre el papel de los diversos grupos de participantes en el cambio. Por ejemplo, si se ve como “obstáculos” a los individuos o grupos que cuestionan el cambio, probablemente estos no respondan positivamente ante el cambio. Así se crea una profecía autocumplida que será difícil de superar.

5) Hay que aprender de **todas las experiencias** de cambio y no centrarse únicamente en las historias de cambios exitosos o los puntos de vista de los que ocupan posiciones dominantes. Dichas historias son, a menudo, racionalizaciones *a posteriori* construidas para transmitir un mensaje determinado a ciertas audiencias elegidas. Las experiencias y los puntos de vista de grupos e individuos en diferentes niveles de la organización son fuentes potenciales de conocimiento para entender y dar forma a los procesos de cambio.

6) Los trabajadores deben recibir formación sobre las nuevas técnicas y procedimientos **cuando sea necesario y según sus requerimientos**. La falta de ajuste entre los programas de formación y las iniciativas de cambio es todavía habitual en los grandes programas de cambio más complejos, y puede ser un determinante esencial en la experiencia de cambio de los trabajadores.

7) La **comunicación** continuada y consistente con los empleados es esencial en cualquier cambio, pero deber ser entendida en su contexto. A menudo, el cambio implica narrativas que compiten entre sí para destacar qué es lo importante en función de los intereses de quienes las emiten. La elección de qué, cuándo y cómo comunicar, así como la emisión de información que contradice las comunicaciones de otros, son a menudo cuestiones políticas. La comunicación es un vehículo importante, tanto para los que intentan llevar el cambio en ciertos sentidos, como los que quieren resistirse a los resultados del cambio preferidos por otros.

8) El **contexto** y el **contenido** del cambio son importantes. El contexto externo puede influir a favor de ciertas iniciativas de cambio frente a otras, y el contexto interno ayuda a explicar las diferencias en las experiencias del cambio que obtienen los trabajadores. De forma similar, el contenido del cambio se suele modificar, reconfigurar y redefinir a lo largo de los procesos de cambio. Por eso, las recetas que sugieren programas de cambio bien definidos no suelen funcionar.

9) El cambio es un proceso **político**. O, dicho de otra forma, los procesos políticos son esenciales para determinar la velocidad, la dirección y los resultados del cambio. Incluso la evaluación de si el cambio ha sido un éxito o un fracaso es moldeada por procesos políticos.

10) El cambio es un complejo de procesos **interrelacionados** que, a veces, son incluso contradictorios. Estos procesos tienen una historia que nunca es estática, sino abierta a modificaciones a medida que el pasado se reescribe en el contexto del presente y a la luz de las expectativas para el futuro. El contenido, el contexto y la política del cambio se entrelazan y solapan a lo largo del tiempo.

Referencia bibliográfica

P. Dawson (2003). *Understanding Organizational Change. The Contemporary Experience of People at Work*. Londres: Sage.