

# Insight

# 2

---

# 2015

¿Gestión de cambios  
o cultura de cambio?



teamwerk



# EDITORIAL

Queridas lectoras y lectores:

El otoño llega y espero que durante el maravilloso verano tuvieran tiempo para relajarse y dejar volar los pensamientos. Es un honor poder presentarles la nueva teamwerk insight. En la última edición tematizamos el desarrollo de la cultura empresarial, que tanto puede ser una indiscutible herramienta para lograr el éxito como su gran adversario. En aquella ocasión, nos concentramos en la función ejecutiva relacionada con ella. Pero no debemos olvidar que el desarrollo de una cultura empresarial implica también un cambio para todos los miembros de una empresa. A menudo, se requiere la colaboración de asesores de gestión de cambios internos y externos. También nosotros invertimos mucho tiempo en este aspecto. La cuestión que intentamos resolver es la siguiente: “¿Desarrollamos una gestión de cambios para lograr una transformación o desarrollamos una cultura que entienda las transformaciones como algo útil, beneficioso y positivo?”

Buscando la respuesta a esta pregunta, hemos podido constatar que la mayor parte de empresarios, accionistas, directivos y asesores considera que, a medio y largo plazo, los cambios alrededor de la empresa y en su propia estructura son inevitables. No sólo porque el mundo empresarial está cambiando constantemente, sino también porque las condiciones propias de la empresa, esto es, los objetivos, los empleados, la tecnología y los procesos, y los métodos de comunicación, también cambian.

En términos de condiciones competitivas esto significa: adaptarse o hundirse. ¿Cómo puede lograrse esta adaptación? En materia de procesos de cambio se pueden hacer muchas cosas bien, pero también muchas mal. Y ¿cómo es posible convencer a todos los miembros de la empresa de esta necesidad? ¿Basta con decir „querer que todo permanezca como está equivale a no querer que permanezca“?

Si partimos de la base de que en nuestra época lo único estable es el cambio, la pregunta inicial se plantea de la siguiente forma: “¿Cómo es posible desarrollar una cultura de la transformación que entienda los desarrollos como algo útil y beneficioso, y que los aborde de forma positiva?” No existe una respuesta fácil para esta pregunta. Las transformaciones siempre traen consigo inseguridades, tanto para mí como individuo como para nosotros como grupo o departamento, etc.

Como ven, como directivos están claramente llamados a asumir el cambio de forma positiva y a gestionarlo con carácter proactivo para proporcionar a los empleados un marco de seguridad

dentro de la inseguridad del cambio, a través de una comunicación clara y transparente, de una actuación directiva fiable y de un enfoque claro de los objetivos (véase a este respecto también la edición tw insight 1/2015). Como directivo, es útil detectar la utilidad de las resistencias y desarrollar una estrategia que permita gestionarlas de forma positiva. Deseamos mostrarle diferentes posibilidades para detectar bloqueos y para transformar las fricciones en un punto de partida que conduzca a cambios exitosos. Otra pregunta controvertida que hemos intentado resolver es la de si el cambio es una tarea primaria de gestión o de dirección. Al aplicar procesos de cambio contemplamos el papel de los directivos, las formas de comunicación, la implicación de los miembros y las fases importantes de los procesos de cambio. Finalmente recalcamos el papel de los llamados “agentes del cambio” y presentamos el papel de intermediarios que deben desempeñar entre los directivos y la plantilla y las habilidades que deben tener.

Les deseo una provechosa lectura,

*Theophil Wonneberger*

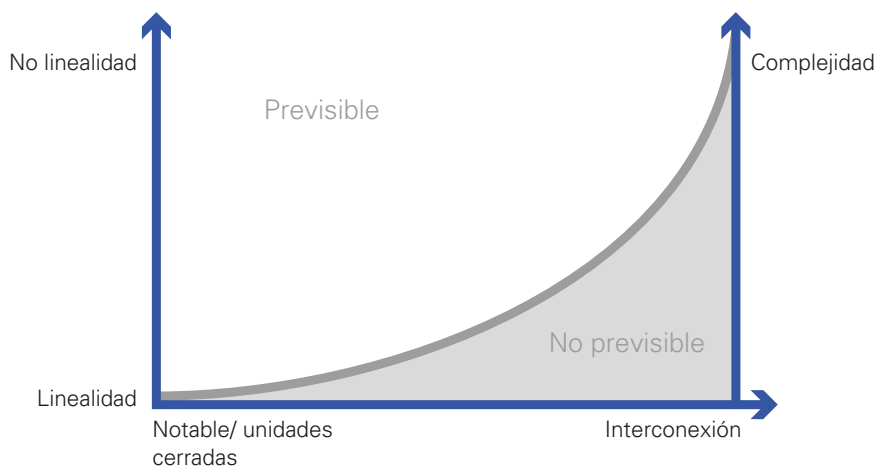


# ¿POR QUÉ

## los directivos deben dedicarle tiempo al cambio?

La capacidad para asumir cambios constituye hoy en día uno de los factores más importantes para el éxito de una empresa. Debido a la globalización de los mercados, las transacciones comerciales y los procesos de producción, se ha alcanzado un nivel de complejidad enorme. Muchos desarrollos (económico, social, político), han pasado de tener un avance lineal a tener una evolución imprevisible. Para poder reaccionar ante ello de una forma adecuada las empresas deben ajustar la producción y la comunicación. Dicho en pocas palabras "Trabajar con complejidad requiere complejidad".

*Creciente complejidad y cultura del cambio*



Junto con la complejidad aumenta también la inseguridad. La transformación representa en sí misma también inseguridad, riesgo, peligro y miedo. Ante esto, la dirección puede reaccionar involucrando lo antes posible a los empleados, lo que les transmitirá seguridad y favorecerá su aprobación. Y también los valores que se viven en la empresa tienen una importancia decisiva para la adaptabilidad. Destacan la transparencia, la flexibilidad y la diversidad, esta última como una fuente de creatividad que es el resultado de las divergencias experimentadas y aprovechadas conscientemente.



# Una cultura de cambio

Si entendemos la transformación no como algo ocasional, sino como un estado constante del mundo, la clave no está en gestionarla como un proceso que siempre vuelve, sino en establecer una cultura de cambio constante, como requisito indispensable para la constante superación de las exigencias del futuro.

Así como en el ámbito técnico existen los procesos de mejora continua o „Kaizen“, también en la cultura empresarial se requiere una actitud flexible ante las transformaciones constantes. Este proceso de desarrollo y transformación continuo también forma parte del modelo “Organización del aprendizaje”. En este modelo, el conocimiento y el aprendizaje son puntos centrales para garantizar la adaptabilidad. Esto requiere iniciativa propia y predisposición al esfuerzo por parte de los empleados, así como el convencimiento de que el desarrollo de las habilidades personales es necesario más allá del ámbito de trabajo más

inmediato. Aplicando este principio, las empresas de aprendizaje logran la transformación a partir de un impulso que parte de dentro, y no apremiadas por presiones externas.

Según Klaus-Dieter Feld (2014), una buena organización se distingue por *“...enfrentarse a los desafíos del futuro de un modo flexible y proactivo. Esto es posible gracias al máximo grado posible de autoorganización, para lo que también son necesarias una predisposición a aprender e igualmente la capacidad de apoyar el proceso de aprendizaje a través de una cultura de confianza y de diálogo”*.

Antes es aconsejable observar los típicos obstáculos que puedan surgir en el camino.

*Klaus-Dieter Feld: ponencia en Siemens, primavera de 2014*



El objetivo  
es crear una cultura  
que encaje las exigencias  
del cambio de forma  
positiva.  
Cultura de cambio  
en lugar de gestión  
de cambios



# Desafíos del cambio

En muchas empresas, uno de los obstáculos para la transformación es la tendencia al inmovilismo. La cultura es muy estable si ha tenido éxito durante décadas. Constituye un sistema que se estabiliza a sí mismo y que se reproduce una y otra vez. Algunos patrones de comportamiento vienen ensayándose desde hace tiempo: p. ej., el pensamiento jerárquico, la microgestión, la mentalidad aseguradora o la prevención de conflictos. De este modo, se dificulta la aparición de cualquier novedad, diferencia o discrepancia. A los inconformistas se les tolera sólo en marcos determinados.

El problema es que no existe ninguna urgencia inmediata para modificar la cultura. Al contrario de lo que sucede en el ámbito operativo, en el que a diario aparecen nuevos problemas que deben solucionarse, ya sea en la producción, en relación con los clientes o en el ámbito de recursos humanos. Es por esto que a menudo el tema de la cultura se infravalora y siempre pierde importancia en la lista de cosas para hacer, cuando no se elimina directamente.

Junto a la dificultad que entraña modificar las costumbres, existe una razón más para el inmovilismo y la resistencia a las transformaciones a menudo en el ámbito emocional, que a veces se manifiesta abiertamente a través de objeciones, temores, preocupaciones y miedos declarados, y otras veces permanece oculta. Da igual cómo, la resistencia es útil, ya que no existe transformación sin resistencia. No debería alarmarnos su aparición, sino su ausencia.

**Para poder detectar la resistencia, comprenderla y finalmente aprovecharla, hay que tomarla en serio en lugar de restarle importancia.**

Si no se le presta atención, la resistencia conduce irremediablemente a bloqueos. En cambio, una manera proactiva de tratarla, e incluso el fomento de las contradicciones, puede servir como punto de partida para plantearse nuevos enfoques. La fricción produce calor, y esta energía será necesaria para la transformación prevista.

Dicho esto, hay quien podría llegar a la conclusión de que sería más sencillo olvidarse por completo de los cambios y ahorrarse, así, el esfuerzo que suponen. Pero hay algo que a menudo no se tiene en cuenta: en la empresa se seguirán produciendo constantemente cambios; cambios sutiles provocados, p. ej., por las nuevas tendencias y tecnologías, por la renovación generacional, por las nuevas vías de comunicación o por la transformación general de las normas y de los valores dentro de la sociedad. No es recomendable dejar que estos cambios se produzcan por sí solos, ni dejarlos en manos del azar; debemos asumirlos de forma consciente y encauzarlos para que den los frutos deseados.

*Correcta gestión de la resistencia*





# ¿Qué es importante para que el cambio tenga éxito?

Los expertos en cambio están de acuerdo en que la constante presión por cambiar que llega desde fuera hace necesaria una transformación permanente de la propia organización. Para ello, se deben revisar regularmente viejos hábitos y, si fuera preciso, modificarlos o adoptar y practicar nuevos comportamientos.

Sin embargo, no se aprecia unanimidad acerca de la vía a seguir para lograr la transformación. El procedimiento clásico y aplicado en muchos lugares consiste en la gestión de cambios. Se parte del principio de que los procesos de cambio constituyen únicamente una categoría especial de procesos que se deben llevar a buen término con los métodos de planificación y presupuestación, con la aplicación de una estructura y con la selección de personal, con la delegación de responsabilidades, la elaboración de directrices y la identificación de discrepancias.

No vamos a negar que los cambios también implican un cierto esfuerzo. Pero preferimos hacer nuestra la afirmación de John P. Kotter y considerar la transformación una tarea de dirección. Kotter define la dirección como una serie de procesos „... que, en primer lugar, dan forma a las empresas, o las adaptan a los cambios significativos“ (pág. 22). Entre las tareas del personal directivo incluye, entre otras:

- Definición de la dirección a seguir: desarrollar una visión de futuro y las estrategias para hacerla realidad
- Orientación de los empleados: darles a conocer la nueva dirección a seguir con palabras y con hechos, y formar equipos y coaliciones que comprendan y acepten la visión y la estrategia
- Motivación e inspiración: dar respuesta a las necesidades humanas básicas, para que los empleados puedan eliminar los obstáculos en el proceso de cambio

Kotter afirma que este procedimiento genera frecuentemente una transformación profunda, y puede, así, dar lugar a cambios significativos.

Según su análisis, una transformación exitosa se basa en un 80% en la labor de la dirección y en un 20%, en la gestión. Si, aún así, muchos directivos creen que lo que hay es ante todo un problema de gestión, es porque durante el siglo XX la atención se centró sobre todo en este aspecto. Fue una estrategia que tuvo éxito durante mucho tiempo. Pero Kotter afirma también que con el crecimiento llega la complejidad, a la que se reacciona con frecuencia con un aumento de la burocracia y de la visión hacia adentro, de la arrogancia y de la incapacidad de reconocer amenazas y oportunidades. Y, sin embargo: „Las medidas de cambio en las que se aplica demasiada gestión y una dirección insuficiente tienden a eliminar la sana confusión de las transformaciones“ (pág. 25).

*John P. Kotter (2011): Liderando el cambio. Cómo cambiar su empresa con éxito en ocho pasos. Editorial Franz Vahlen, Múnich.*



### Para la aplicación correcta de procesos de cambio es necesaria una serie de requisitos:

Si bien es cierto que un cambio comienza con una decisión de los altos directivos, depende de la participación directa de todos los empleados. El punto de partida es siempre una visión clara (una imagen del futuro), y objetivos comprensibles. Éstos deben comunicarse a los empleados con toda claridad. Asimismo es imprescindible lograr que todos compartan una misma interpretación de la situación actual. Además, es preciso asegurarse de que todos aprecian el atractivo y los beneficios del cambio.

Y es especialmente importante crear un sentido de urgencia („sense of urgency“), puesto que, de lo contrario, no se reunirá la energía necesaria para superar rutinas ya establecidas. Este sentido de urgencia se puede transmitir, p. ej., hablando abierta y sinceramente sobre la situación del mercado y de la competencia, o mencionando problemas e indicadores críticos de la empresa.

Durante la fase de aplicación es necesario un proceso inequívoco con una asignación bien definida de los distintos pasos y de las responsabilidades. En este sentido, es fundamental que la dirección mantenga una actitud creíble y modélica.

### La dirección debe iniciar el cambio y demostrar que se toma en serio su propio proyecto. Sólo así podrá invitar con credibilidad a todos los demás a formar parte de dicho cambio y lograr que se enfrenten a él con buena disposición.

Para que las medidas de cambio tengan éxito es determinante que la invitación al cambio y la intervención de todos los participantes se haga a gran escala y de igual a igual. Sólo así se logrará que los empleados

tomen una posición propia y fundamentada con respecto al proyecto y que participen en él de forma activa. Por eso, los primeros pasos del cambio se deben dar a conocer de forma temprana y puntualmente y, si es posible, potenciando el diálogo.

El proceso de cambio debe apoyarse siempre sobre dos pilares: el seguimiento coherente de los objetivos y la capacidad de corregir los propios errores. El proceso requiere una cierta velocidad, especialmente cuando se trata de tomar decisiones, pero también fases en las que se pueda tomar aire, recapacitar y reflexionar, así como espacios que permitan intercambiar experiencias. Para ello es necesario también un punto de vista externo; p. ej., el de un asesor que no pertenezca a la empresa.

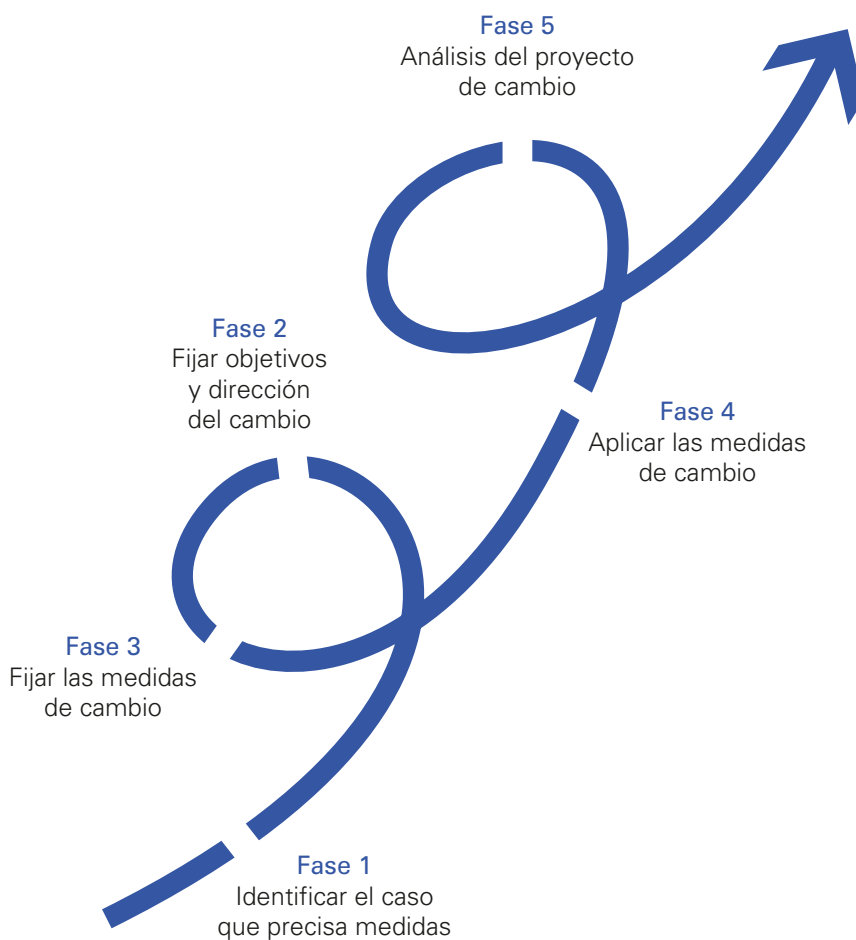
A la hora de establecer la nueva cultura del cambio es preciso asegurarse de que los cambios se aceptan como algo positivo y de que los problemas se ven como potenciales soluciones, y no se ocultan. Al mismo tiempo, la dirección debe aplicar los conocimientos y la experiencia que se tienen, y valorar ambos como aspectos positivos; y es que no va a haber que cambiarlo todo, y si se valora lo que se tiene, aumentará la aceptación de cara a los cambios que se vayan a llevar a cabo. En este sentido, se debe hablar abiertamente de las cosas que funcionan bien, y no sólo de lo que aún no funciona.

Por último, se puede hacer aún una observación: durante un proyecto de cambio se pueden hacer bien muchas cosas, pero también hay algunas que se pueden hacer mal. Lo que sí es determinante es identificar a tiempo qué cambios son necesarios y enfrentarse a ellos resueltamente, y no esperar hasta que la necesidad se convierta en una auténtica situación de emergencia. Lo queramos o no: el cambio llega de todos modos. Lo fundamental es no ser quien lo gestiona, sino quien lo lidera. Les deseamos valor para hacer frente a esa tarea. Y, por supuesto, mucho éxito.





# Las fases más importantes de los procesos de cambio



El cambio de la organización se logra paso a paso en 5 fases. Pero no se trata de un proceso lineal, sino helicoidal. Tras cada uno de los pasos, la sede se redefine y los objetivos se revisan. Y es que con la transformación del sistema todos los implicados en el proceso adoptan nuevas perspectivas, y puede ser preciso adaptar los objetivos.

*5 fases del cambio organizacional*



# Agentes del cambio

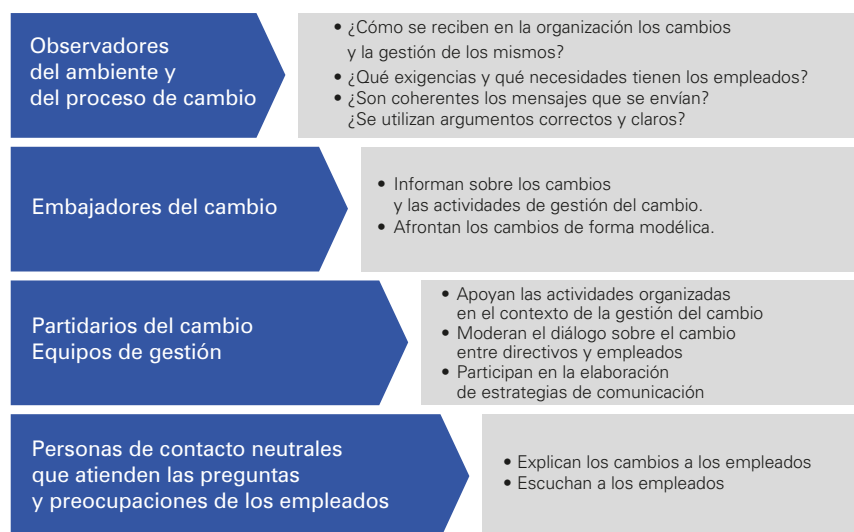
En el proceso de cambio tienen un papel importante los llamados „agentes del cambio“. A diferencia de lo que podría sugerir el nombre, no se trata de individuos taciturnos con gafas de sol y pistola al cinto, sino de empleados especialmente seleccionados que se encargan de impulsar el proceso de cambio dentro de la organización. Proceden de distintos niveles y grupos, y funcionan como enlace entre el equipo que controla el proceso de cambio y los empleados del departamento que corresponda.

Un agente de cambio (o asesor de gestión del cambio), apoya a la organización profesionalmente durante los procesos de cambio o renovación. Se encarga de planificar, organizar, controlar y moderar el proceso de cambio. Su tarea consiste especialmente en „vacunar“ el cambio en los más diversos puntos de la organización, generando aceptación y confianza en él, potenciando la motivación y la iniciativa de todos los participantes, minimizando la resistencia y las pérdidas provocadas por las fricciones y ayudando

a aplicar las innovaciones actuando como líder de opinión („Opinion Leader“). En su calidad de experto, contribuye también a lograr claridad a la hora de tomar decisiones o en situaciones de conflicto. Y como catalizador, aportador de soluciones, asistente durante el proceso y coordinador de los recursos, es el encargado de garantizar la sostenibilidad de las decisiones y de su aplicación.

¿Qué perfil tiene un agente de cambio? Los agentes de cambio son empleados bien valorados y establecidos procedentes de distintos niveles de la jerarquía. Son capaces de ver el conjunto sin perder de vista los detalles, y mantienen una actitud positiva con respecto a la estrategia y a los cambios. Además, tienen la capacidad de convertir a los afectados por el cambio en participantes en el mismo: muestran confianza en que se pueden superar los retos presentes y los futuros, fortalecen la confianza de los demás en la organización y en su propia capacidad y se identifican de forma positiva con las novedades.

*Papel y tareas de los agentes del cambio*



teamwerk

Gesellschaft für Personal- und  
Organisationsentwicklung mbH

---

T +49 7151 96 970 0  
F +49 7151 96 970 32  
info@teamwerk.de

---

Am Mühlbach 1  
71384 Weinstadt  
Deutschland

