

No creo que sea necesario el hecho de evidenciar que las empresas deben adaptarse a los entornos económicos, sociales y culturales que ocurren a su alrededor. Como bien sabemos, una organización no solo es endógena en su gestión, sino que tiene que mirar de forma global a su alrededor para ver cuáles son los cambios y acontecimientos que están marcando un cambio de tendencia en el mundo empresarial.

Cuando los cambios en las condiciones del entorno se producen debido principalmente a la globalización e internacionalización, y comienza la denominada "crisis", las organizaciones abordan dicha situación con medidas de restricción, control y reducción de costos, ya sea estableciendo diferentes relaciones con el cliente o con los empleados, generando impactos contundentes sobre el sentido de pertenencia y el compromiso. Éstas son las que podríamos denominar medidas de urgencia, pero no medidas de cambio.

Me gustaría aclarar varios aspectos que, a mi entender, resultan fundamentales para gestionar el cambio de forma correcta.

1. No hablo de cambio como algo simplista, es decir, cortoplacista donde se intenta a través de pequeñas acciones generar grandes resultados. No se debe considerar la gestión del cambio como los pequeños incrementos en indicadores económicos y financieros de la empresa, sino más bien, **se habla de cambios radicales dirigidos al origen del problema** construyendo modelos singulares y apropiados a la realidad empresarial.

2. Me refiero a la creación de un **nuevo paradigma** dentro de la propia organización. Paradigma procede del griego "Paradeigma" que significa modelo, patrón o ejemplo. En este caso lo utilizo como la forma básica de percibir, pensar, valorar, actuar, sentir, etc., que tienen los miembros de una organización. Es algo mucho más profundo que un cambio de estructura, el redimensionamiento de la plantilla o el cambio directivo. Estoy hablando del Core del negocio, de la forma de actuar, comportarse, pensar y sentir la empresa.

Comportar el Cambio en las Organizaciones

equipo humano

3. Y tercero, y quizás lo más importante, la actitud de compra de dicho paradigma rupturista. Sin la generación de una **actitud de compra** por parte de los miembros de las organizaciones no existe dicho cambio. Según investigaciones, esta compra se debe realizar en más del 70% de la plantilla, de lo contrario todo tenderá a desaparecer por la inanición y volveremos a nuestras antiguos modelos de comportamiento.

Desde mi punto de vista, resultan tres aspectos fundamentales a tener en cuenta a la hora de comenzar un cambio en toda organización, y sin duda, el más importante es el hecho de que dicho **cambio sea compartido** por todos los estamentos de la organización.

Ahondemos más detalladamente en cada uno de estos aspectos.

La hipótesis de la que se parte, es que los cambios se realizan de forma exitosa cuando se convierten en enclaves cruciales dentro de nuestra cultura organizativa. Es la generación de una filosofía de gestión y comportamientos, donde se logra **interiorizar** una perspectiva de **crecimiento** a largo plazo. Es el propio desarrollo organizacional del aprendizaje y del talento, donde la propia organización aprende de forma continua a través del talento de la misma. El desarrollo de nuevos conocimientos, habilidades y

equipo humano



Creemos una
cultura organizativa
orientada al cambio

SINCE 1930



valores que deben ser sostenibles en el tiempo, para que todas las personas que conforman la organización tomen conciencia de dicho cambio.

La **sostenibilidad del cambio** es fundamental, pues éste debe estar bien estructurado y generar un impacto sobre toda la organización.

Uno de los principales problemas a los cuales nos enfrentamos en muchas ocasiones, es la poca duración de dichos cambios, debido principalmente a la falta de una **estrategia conjunta** de cambio y a una falta de **planificación** de la misma. Esto termina generando una creciente resistencia al cambio, debido a que se genera un clima de escepticismo en los programas y, lo que es peor, la palabra cambio termina desgastándose tanto que lo que produce es frustración y desmotivación.



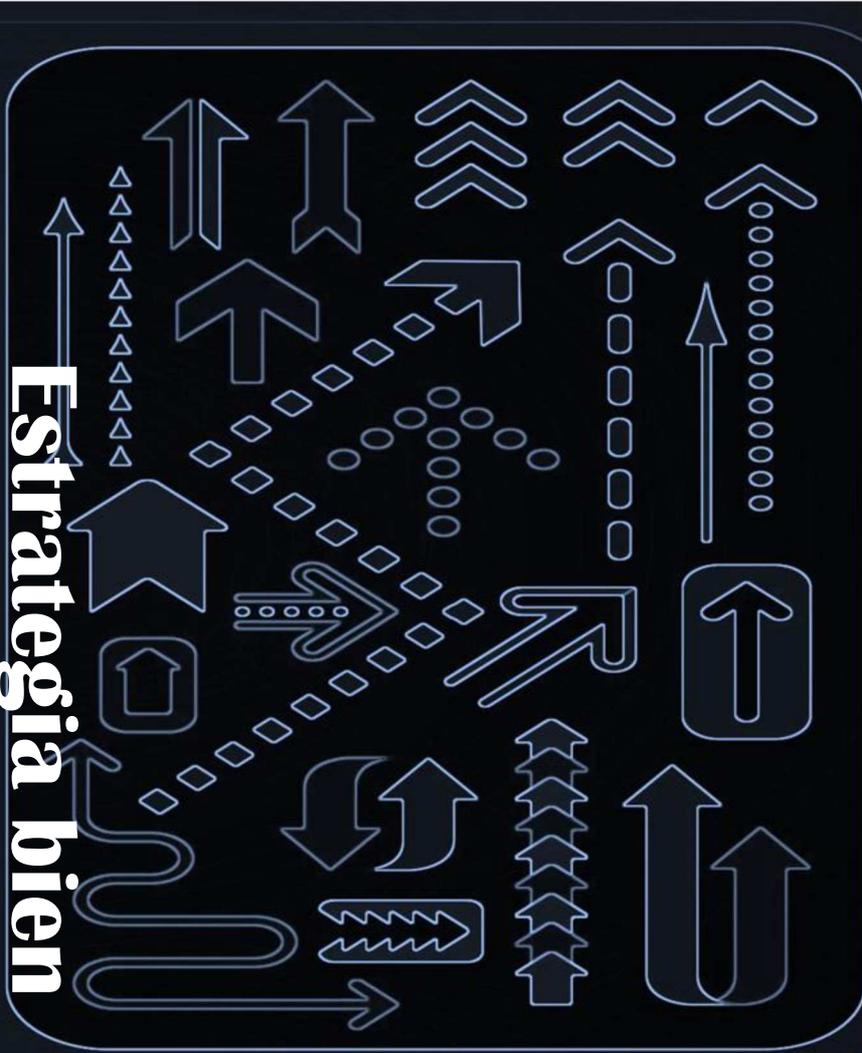
CAMBIOS SOSTENIBLES EN EL TIEMPO

equipo humano

Beer (1990) concluye en sus investigaciones que cuando el cambio no se planifica de forma estructurada ante los fracasos, la gerencia del cambio tiende a ensayar otros programas, mientras la inteligencia de la resistencia crece en insubordinación y astucia, hasta que se genera un clima de escepticismo donde el lenguaje del cambio se desgasta a la vez que cualquier posibilidad de motivarlo. (2004 La Gerencia del cambio en contextos de globalización, Marín Henry)

Hay un malentendido cuando se habla de cambio, y es que éste debe ser **constante y dinámico**, pero siempre debe producirse **bajo una planificación de acciones** rupturistas que vayan **acompañadas de una correcta comunicación** de las mismas. La gestión del cambio no es un hecho aislado que se pueda realizar de forma espontánea e intuitiva, sino todo lo contrario, tras un cambio existe un gran plan donde se contemplan las diferentes etapas a cubrir así como la medición y supervisión de los resultados obtenidos.

equipo humano



Estrategia bien

**definida y
estructurada
para llevar a
cabo el cambio**

Las predisposiciones normativas del cambio, consideraban que con una buena estrategia de procedimientos era suficiente para establecer los cambios necesarios en las organizaciones.

Las investigaciones han demostrado, que **el mayor peso** en el proceso de cambio lo tiene **la propia actitud de la persona** a la hora de llevar a cabo o no dicho cambio. La predisposición de los comportamientos viene determinada por la propia actitud, que hace que la persona actúe de una forma o de otra. Descuidar la comunicación de los cambios a los miembros de la organización supone el fracaso en la constitución de un nuevo paradigma.

Son las personas las que deben comprar ese cambio, y tomar conciencia de la importancia de las mismas para llevar a cabo los planes establecidos.

Las personas deben estar involucradas en dicho proceso, aumentando su compromiso con el mismo y por ende, la motivación hacia la consecución de los cambios que se desean conseguir. Posiblemente, nos enfrentamos al reto más importante a la hora de gestionar el cambio en las organizaciones: las personas.

equipo humano



Actitud de compra del cambio

Desde Equipo Humano hemos querido contribuir al cambio de las organizaciones creando nuestra **propia metodología** basada en investigaciones, estudios y modelos existentes que han demostrado que el cambio es posible y real, atendiendo a diferentes variables.

Se ha desarrollado un modelo, que consideramos de alta cualificación, que contempla todos los apartados mencionados anteriormente.

Un modelo en el cual se fomenta el **compromiso** con la organización, las conductas orientadas a **objetivos** y la **comunicación efectiva** y dirigida de una forma singular y exclusiva.

Consideramos que las **personas** son lo más importante de las organizaciones, y hemos atendido a ellas como el **motor del cambio organizativo**. Son ellas, junto con la creación de un nuevo paradigma de cultura organizativa, lo que contribuirá a realización de cambios sostenibles en el tiempo y a la consecución de los resultados esperados.



equipo humano



Contemplamos el hecho de construir un clima del cambio, basándonos en la creación de una **cultura organizativa** que impulse de forma **global** dicho cambio.

con C de **Conducta**

- Constituir un clima de cambio
- Crear objetivos a corto plazo
- Crear sentido de urgencia: motivación
- Consolidar el cambio
- Conectar con las actividades diarias

Creamos los **objetivos** a corto plazo para motivar a la consecución de los resultados, pero sin olvidar en ningún momento la **estrategia** a largo plazo a conseguir.

El sentido de urgencia del cambio. Esto es fundamental, tomar conciencia de la necesidad de cambiar con el fin de incrementar la competitividad de la empresa, conectando con actividades diarias que fomenten dicho cambio.

equipo humano

Trabajamos con las personas para fomentar dicho **compromiso**, para que confíen en el mismo, apoyando a la dirección y mandos intermedios en el aumento de la credibilidad como embajadores de dicho cambio.

con C de **Compromiso**

- Crear en el cambio
- Conocer la importancia del cambio
- Contar con el apoyo de directivos y mandos intermedios

Y por último, comunicamos, comunicamos y comunicamos para que todo el **proceso** sea **transparente** y podamos ver todos juntos los resultados conseguidos.

con C de **Comunicación**

- Crear una visión del cambio
- Compartir la visión con toda la organización



**“Queremos ser padres de
nuestro futuro, no hijos de
nuestro pasado”**

José Enrique García,
Director de Equipo Humano

equipo humano