

Capacidad de cambio

Helen Wilkinson
Pablo Cardona

El cambio como realidad

Vivimos en tiempos acelerados donde el cambio no es algo a esperar, sino algo que sucede ininterrumpidamente, sin solución de continuidad. ¿Qué es el cambio? Es la modificación de algo previo. Durante el siglo XIX se produjeron más cambios que en los 900 años anteriores, lo que no impidió que la primera mitad del siglo XX ya superara en cambio al siglo XIX, por no hablar del cambio en las últimas vertiginosas décadas del pasado siglo... lo que nos lleva a la conclusión de que el crecimiento en cambio es exponencial y a prever que en el siglo XXI podemos esperar mil veces más transformación tecnológica que en el siglo que acabamos de terminar.

El cambio acelerado es ya una realidad para todos nosotros, seres humanos individuales. Nos lo encontramos en cada nuevo teléfono móvil, en cada nuevo televisor, en cada nueva prestación de Internet, como la reciente posibilidad de hablar y ver a otra persona a través del ordenador. Nos lo encontramos también en el trabajo, donde hemos de ensayar nuevas aproximaciones y alternativas, nuevas maneras de hacer o de aportar.

En cuanto a las organizaciones, el cambio no es un lujo que pueden permitirse las grandes empresas, sino una necesidad de supervivencia para todo tipo de organizaciones, de cualquier tamaño y clase, al tener que adaptarse a la globalización y creciente competencia y a la diversificación de gustos y gastos de los clientes. El cambio puede centrarse en una reingeniería de procesos, en una reestructuración, en adquisiciones o fusiones, en la modificación del producto a vender, en la manera de orientarse al cliente, o en todo a la vez. En cualquier caso, cambiará la manera de funcionar la empresa y cambiará su cultura.

En este contexto, la empresa debe ser capaz de liderar e implementar el cambio. Para ello necesitará: a) una visión a largo plazo y una estrategia definida, y b) contar con agentes de cambio. Vamos a ir desglosando estos factores.

Nota técnica preparada por Helen Wilkinson, investigadora asociada, bajo la supervisión del profesor Pablo Cardona. Junio del 2006.

Copyright © 2006 IESE. Para pedir copias de este documento diríjase a IESE Publishing en www.iesepublishing.com, escriba a publishing@iese.edu o llame al +34 932 536 558.

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 17/3/23

a) Una visión a largo plazo y una estrategia definida

Este factor es fundamental para la buena implementación del cambio. Sin una visión a largo plazo de hacia dónde debe ir la empresa para asegurar su éxito, por muchos esfuerzos que se pusieran en determinados objetivos concretos, no se conseguiría avanzar por la senda adecuada. Se ha de poder visualizar la empresa tras el cambio, imaginándola al cabo de 5-7 años: ¿quiénes serán sus clientes?, ¿estarán satisfechos esos clientes?, ¿qué producto comercializará?, ¿qué canal de distribución?, ¿cuánto facturará?, ¿dónde operará?, ¿qué valor de bolsa tendrá?, ¿con cuántos empleados contará?, ¿estarán satisfechos esos empleados?, ¿cuál será la cultura de la empresa?, ¿generará confianza en empleados, clientes y accionistas?

Para crear esta visión a largo plazo, es innegable la conveniencia de un líder visionario, que intuya con claridad el camino a seguir, pese a que tal líder no suele ya ser individual, sobre todo en grandes organizaciones, sino que suele hablarse de un equipo o coalición de líderes capaz de abstraerse del día a día de la empresa para poder proyectar la visión de futuro, y capaz de comunicar eficazmente tal visión dentro de la empresa. Tras la visión, vendría la definición de la estrategia, o elección del camino idóneo a seguir para hacer realidad esa visión de la empresa en el futuro¹.

Pese a la existencia de esta coalición de líderes, la formulación de la visión y la estrategia deberían partir de las aportaciones de todos los miembros de la empresa. En primer lugar, resulta crítica la contribución de los *directivos*, porque ello generará mayor confianza y compromiso en el futuro de la empresa. Si el cambio sólo lo impulsan unos pocos líderes, no encontrará un sólido fundamento donde implantarse con eficacia real en la empresa. Lo ideal es, además, que esos cuantos líderes surjan de los propios directivos de la empresa. Cuando más adelante hablemos de los agentes de cambio, volveremos sobre el tema. En segundo lugar, hay que tener en cuenta que en ocasiones, el último empleado, al estar en contacto directo con el cliente, puede tener una idea mucho más pegada a la realidad de por qué no está funcionando bien la empresa y qué es lo que debería cambiar en el futuro, por lo que resulta imperativo mantener los canales de comunicación abiertos en cada departamento².

En suma, la concurrencia de conocimientos, experiencia e ideas aporta mayor información y fundamento, y favorece una mayor creatividad en la formulación de la visión a conseguir y la estrategia a seguir. Además, es mucho más sencillo implantar el cambio cuando la generalidad de los empleados ha intervenido en su gestación. Para ello resulta decisiva la intervención de los agentes de cambio.

b) Los agentes de cambio

Cualquier directivo de una empresa debe aprender a ser agente de cambio y colaborar con sus seguidores, para que éstos, a su vez, puedan llegar a ser agentes de cambio. Por agente de cambio entendemos una persona capaz de: 1) aceptar el cambio; 2) interiorizar el cambio, y 3) promover el cambio.

¹ Una visión debería poder describirse muy gráfica y nítidamente en un par o tres de frases. Una estrategia, en unas cuantas líneas. Luego vendrían los planes para ejecutar esa estrategia, que serían más extensos por cuanto entrarían en el detalle de cómo llevar a cabo la estrategia. Por último, estarían los presupuestos. Véase Joyce, William, Nitin Nohria y Bruce Roberson, "What Really Works", Harper Business, 2004.

² Los últimos estudios señalan la conveniencia de favorecer estructuras más horizontales y no tan jerarquizadas en las empresas, precisamente para no perder las aportaciones de todos sus miembros, al constituir éstas una herramienta poderosa tanto para el análisis de fallos y posibles soluciones a corto plazo como para ir definiendo la visión y la estrategia a largo plazo. Véase, a este respecto, Sioukas, Tasos, "The Solution Path", Jossey-Bass, 2004.



Resulta crucial que los directivos sean agentes de cambio, porque si no es así, el cambio que se intente realizar en la empresa o no tendrá éxito, o se implantará a través de despidos masivos y sufrimiento innecesario. Esta última manera de implantar el cambio provoca la aparición de unos pocos líderes con un ingente grupo de seguidores, incapaces de disentir de los primeros en lo más mínimo por temor a perder sus puestos. A la larga, esto también supone un fracaso del cambio, porque, sin capacidad crítica, no se acometerán otros cambios necesarios en el futuro (¿acaso no hemos quedado en que el cambio es una realidad casi continua?) y sólo será posible un nuevo proceso de cambio gracias a más despidos masivos y a otra coalición de líderes con otro grupo de seguidores³.

En consecuencia, para el verdadero triunfo del cambio en una organización, resulta decisivo que los directivos sean capaces de aceptar, interiorizar y promover el cambio. Los apartados siguientes se centrarán en cada uno de estos tres aspectos.

La aceptación del cambio

Aceptar el cambio no es tan sencillo como pudiera parecer. Implica tanto el *estar abierto* al cambio como el *ser capaz de adaptarse*. En la unidad uno hemos hablado de la realidad del cambio. Todos podemos fácilmente percibir que el cambio nos rodea: en la naturaleza, en las nuevas tecnologías, en el trabajo, en las propias personas. Pero percibir el cambio no es sinónimo de aceptarlo. Solemos tener una cierta resistencia al cambio, más o menos explícita, cuyo origen, a nuestro entender, se halla en la falta de esperanza, de autoestima y de autoconocimiento.

La falta de esperanza

La falta de esperanza tiene dos posibles causas. La primera es no creer que el cambio valga la pena, que pueda ser en conjunto algo positivo y enriquecedor. La segunda es no confiar en que uno pueda ser capaz de cambiar.

Para superar la falta de esperanza en que el cambio valga la pena, hay que detenerse a considerar cuáles son las aspiraciones más profundas de cada uno en la vida. Quizá la aspiración más íntima del ser humano sea encontrar un sentido a su vida⁴. En consecuencia, el directivo que se enfrenta al cambio debería quizá comenzar por plantearse qué sentido tiene el cambio en relación a su trabajo, y aún más, en relación a su misión en la vida. Es decir, cómo puede ayudar el cambio al buen desarrollo de su trabajo y al logro de su misión. ¿Qué misión? Aquello

³ Resulta muy interesante reflexionar sobre tres casos reales de cambio ocurridos en conocidas empresas y analizados por dos profesores de Harvard, Michael Beer y Nitin Nohria, en el libro "Breaking the Code of Change", Harvard Business School Press, 2000. En las empresas Asda, Scott y Champion, se llevan a cabo procesos de cambio liderados por alguna fuerte personalidad a través de despidos masivos, básicamente tratando de aumentar drásticamente el valor para los accionistas. Sin embargo, en los tres casos queda en evidencia que el cambio no ha sido real y duradero. Por ejemplo, Scott seguía adoleciendo de falta de capacidad de aprendizaje y de incentivos para el cambio, y si no hubiera sido por su compra por parte de Kimberly-Clark, se hubiera precipitado hacia la ruina más bien pronto que tarde.

⁴ Véase el interesantísimo libro del psiquiatra Viktor Frankl, "Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager", traducido al castellano con el título "El hombre en busca de sentido", Herder, Barcelona, 1998. Véase también la biografía de Viktor Frankl en: de los Ríos, Rafael, "Cuando el mundo gira enamorado", RIALP, 2002. Este último libro recoge un diálogo casi literal de Viktor Frankl sobre el sentido de la vida, que creemos merece la pena reflejar aquí: "[...] en realidad no importa que no esperemos nada de la vida, sino si la vida espera algo de nosotros. Es la vida quien nos pregunta a nosotros, y no nosotros a la vida. Y nuestra respuesta consiste en asumir la responsabilidad personal y cumplir las tareas que la vida asigna continuamente a cada individuo".