

"GESTION DEL CAMBIO  
ORGANIZATIVO"

Prof. EMILIO DIEZ DE CASTRO  
Catedrático de Economía de la Empresa  
y Director del Departamento de  
Organización de la Universidad de  
Sevilla.

## 1. EL MARCO DE REFERENCIA DE LA GESTION DEL CAMBIO

Si hay una palabra que despierte fácilmente las simpatías e incluso la adhesión rápida a una conciencia colectiva, ésta es el *cambio*. El significado del cambio aparece con mucha frecuencia identificado con progreso, avance, nuevas ideas y mejores aplicaciones. Sin embargo, todos somos conscientes que esto no siempre es así, el cambio ciertamente puede ser positivo pero también puede conducirnos hacia una zona de dificultades. Existe un cambio a peor, al igual que lo hay también a mejor.

La empresa es una fuerza en actividad que evoluciona tratando de adaptarse lo más rápidamente posible a la situación real de sus mercados y de la sociedad en general, sólo en algunas ocasiones llega incluso a ir por delante del cambio de la propia sociedad. La necesidad y la fuerza de adaptación provoca cambios en las estructuras organizativas, en las estrategias, en el personal, en las habilidades y las actitudes, en los principios y valores. Todos estos elementos pueden dirigirse en direcciones opuestas que rompan la armonía y el equilibrio empresarial, en lugar de orientarse hacia la convergencia.

Al no estar seguros de una correcta evolución de los elementos básicos de la empresa, la Dirección debe intervenir para que mediante su gestión se oriente el cambio de acuerdo con lo deseado por ella. Gestionar el cambio se convierte así en una de las funciones directivas importantes y difíciles porque se trata de controlar, orientar y reconducir algo que ya lleva su propio movimiento, su propia inercia.

Llegados a este punto la pregunta que se nos plantea es, si hemos de gestionar el cambio debemos disponer al menos de un marco de referencia para esa orientación y, por tanto, tenemos que saber hacia dónde orientar la gestión del cambio.

Nuestra experiencia nos dice que los empresarios acostumbran a eludir los desafíos planteados de forma abstracta. La vaguedad no puede transformarse directamente en operación y lo que no es práctico pertenece al mundo de la Ciencia, de la investigación, de la Universidad, pero nunca al de la empresa. Por ello, parece vital el centrar una respuesta acerca del modo de guiar el cambio en la organización.

Cuando partimos de una abstracción como la planteada, uno de los modos de enfocar una solución es preguntarse, ¿hay empresas que están ya gestionando el cambio de un modo acertado? ¿Podrían identificarse estas empresas de tal manera que fuera posible establecer un arquetipo que pusiera de manifiesto sus características comunes más significativas? La respuesta es desde luego positiva. Las empresas japonesas de éxito que han dejado deslumbrados a tantos equipos directivos europeos y americanos, sabemos que deben en una gran medida sus aciertos al esfuerzo y al empeño que han desarrollado para gestionar el cambio

organizativo hacia la *calidad total*.

Este concepto de calidad total, es un enfoque que ha venido desarrollándose en los últimos años buscando poner en práctica una serie de conceptos y pensamientos sobre administración, a veces con muchos años de antigüedad, que habían servido para formar intelectualmente a los directivos sin una pretensión o una posibilidad posterior de su implantación debido a que faltaba un nexo claro de unión entre la idea y su desarrollo práctico.

C.J. van Ham (1991), secretario general de la European Foundation for Quality Management, decía que la diferencia entre las empresas japonesas y las europeas no se encuentra en las tecnologías de proceso, ni en la tecnología del producto, si hoy podemos considerar que los europeos llevamos diez años de retraso con respecto a Japón esto viene por tres cuestiones en las que no hemos progresado suficientemente:

1. La gestión de las empresas.
2. La organización.
3. La participación de los trabajadores.

Las tres son cuestiones de management, de un nuevo concepto de management que está emergiendo y que no ha sido percibido ni valorado lo bastante.

La idea básica que se encuentra en todo este moderno planteamiento podría resumirse diciendo que se trata de actuar, organizar y lograr la participación de los trabajadores, de un modo armónico e integrado, pero a la vez conectando directamente con las necesidades y requerimientos de los clientes y otros agentes relacionados con la empresa. Este actualizado concepto de management está recibiendo la denominación de *gestión de la calidad total*.

## 2. EL PROBLEMA

Durante bastante tiempo se pensó que lo esencial para tener éxito en una empresa era idear y crear una buena estrategia y a continuación establecer un buen plan que la pudiera poner en marcha. Es evidente que esto es necesario, pero la realidad ha demostrado que las diferencias entre lo deseado y lo real han sido siempre demasiado fuertes. La crítica más veces repetida de los ejecutivos que tienen que poner en marcha los planes ha sido lo irreal de muchas propuestas, la desconexión con las posibilidades de la organización. La estrategia al final no es más que una idea o un conjunto de ellas pero toda idea para que se materialice ha de realizarse a través de una organización y mientras que se ha cuidado mucho el nivel de confección de las ideas, se ha dedicado mucho menor esfuerzo a la base estructural

y de comportamiento organizativo que fuera capaz de ponerla en marcha.

## 3. EQUILIBRIOS BASICOS

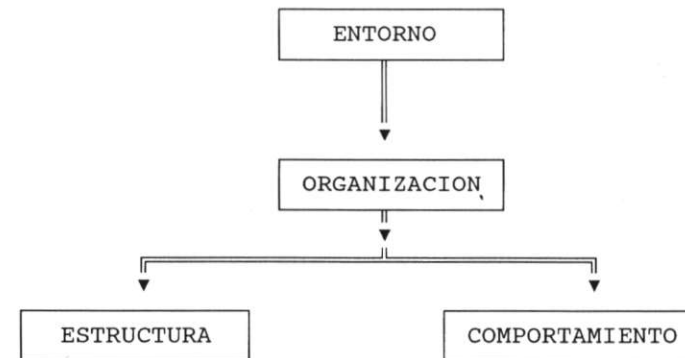
Decir que todo en la vida es cuestión de equilibrios no es una novedad pero desgraciadamente tendemos a olvidarlo con frecuencia.

¿Cuáles son los equilibrios más importantes que deben guardarse en una empresa? No es una pregunta de sencilla contestación pero en cualquier caso la respuesta debe venir por especificar primero cuáles son las magnitudes básicas que constituyen el marco de las organizaciones empresariales. Esta cuestión es fundamental ya que los equilibrios básicos de las organizaciones empresariales son aquellos que deben establecerse entre las magnitudes consideradas básicas en las mismas. Afortunadamente hay numerosos estudios que han ido perfilando desde los años sesenta cuáles son las referidas magnitudes esenciales a nivel empresarial.

En 1967, Lawrence y Lorsch (1987) ponían de manifiesto que existe una fuerte relación entre la organización, tanto a nivel de su estructura como de su comportamiento, tanto a nivel de su estructura como de su comportamiento, y el entorno con el que trabaja cada área de la organización (figura nº 1). Lawrence y Lorsch fueron los primeros que dejaron demostrado firmemente que existe una conexión y una influencia determinante entre la magnitud *entorno* y las magnitudes *estructura* y *comportamiento organizativo*.

FIGURA 1

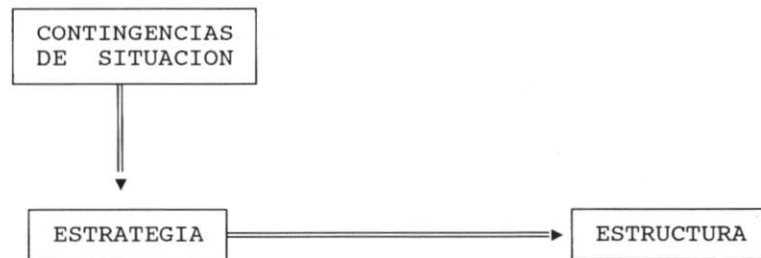
Magnitudes estudiadas por Lawrence y Lorsch



Fue en 1962 cuando Chandler publicó un libro, resultado de sus investigaciones, en el que observaba que conforme la estrategia de la empresa variaba, también cambiaba la estructura de la empresa (figura nº 2). Aunque sus trabajos han sido continuados por otros muchos (un buen esquema comprensivo de la relación entre los trabajos de Chandler y otros estudios sobre las dimensiones básicas se encuentra en Wrigley -1979-) se puede considerar a Chandler como el autor que más claramente estableció la profunda interconexión existente entre la magnitud *estratégica* y la magnitud *estructura*.

FIGURA 2

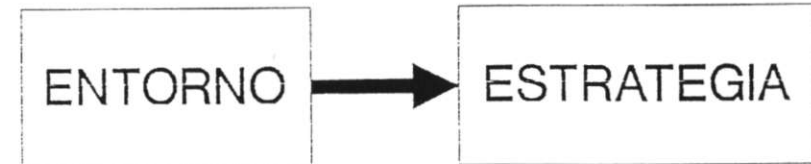
Magnitudes estudiadas por Chandler



Entre los pioneros de los estudios modernos sobre dirección estratégica es siempre forzoso destacar los trabajos de Ansoff (1976, 1988), cuyas aportaciones iniciales publicadas por primera vez en 1965 han sido básicas para formar el pensamiento de profesionales y estudiosos de estos temas. Ansoff no es un amante de la elaboración de conceptos precisos sino que trata de justificar los conceptos dándole un contenido enmarcado en la actividad empresarial. Ello hace que sus aclaraciones sobre el significado de algunos términos tengan un sentido más explicativo que específico y formal. Cuando Ansoff explica el significado de la estrategia, se refiere al problema estratégico como aquel que debe resolver *la impedancia de acoplamiento entre estrategia y ambiente*. Las aportaciones de Ansoff establecieron de un modo rotundo, por definición incluso, que existe una conexión esencial entre la magnitud *estrategia* y la magnitud *entorno* (figura nº 3).

FIGURA 3

Magnitudes estudiadas por Ansoff

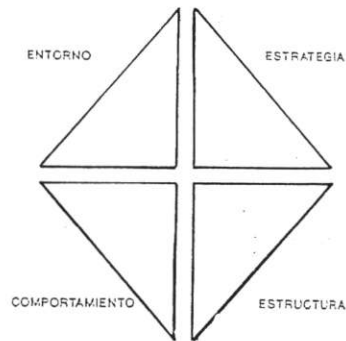


Una serie de trabajos y estudios elaborados en los años sesenta, de los cuales los anteriores son muy significativos, fueron desvelando por distintos caminos las cuatro magnitudes básicas empresariales:

- 1.- Entorno, ambiente, contingencias (conceptos que no son idénticos pero que en la práctica han sido usados muchas veces de forma equivalente).
- 2.- Estrategia.
- 3.- Estructura de la organización.
- 4.- Comportamiento de la organización.

Los referidos estudios establecen además cuáles son las relaciones que mantienen entre sí y de todos ellos se obtiene una idea que aparece frontalmente, el perfecto y rápido acoplamiento entre las magnitudes analizadas forma parte esencial de las condiciones para el éxito de las empresas y, por el contrario, su disonancia provoca problemas que impiden el éxito e incluso conducen al fracaso. La expresión gráfica de este engarce entre magnitudes se puede observar en la figura 4 (Equilibrios básicos).

FIGURA 4

EQUILIBRIOS BASICOS**4. DESEQUILIBRIOS EN LAS MAGNITUDES BASICAS**

A mediados de 1990 dos empresas de un mismo sector deciden fusionarse amistosamente para unir sus fuerzas de cara a conseguir una mejor posición competitiva. Una vez realizada formalmente la fusión presentan el nuevo organigrama en donde quedan plasmadas las relaciones de jerarquía y dependencia entre los distintos directivos y unidades de la empresa. Al examinar este nuevo organigrama, pronto algunos directivos muestran su sorpresa pues es confuso en cuanto al modo de agrupar las unidades y es complejo en cuanto a las relaciones de dependencia y el ámbito de control. El asombro es mayor puesto que las antiguas empresas disponían cada una por separado de unas estructuras claras, precisas, con cierta flexibilidad, modernas y, en términos generales, bien elaboradas. Sin duda, parecía un paso atrás pues de una mala estructura no sale una organización efectiva. La respuesta que se dio por el Consejo de Administración fue "ésta ha sido la única estructura posible en este momento, sabemos que no es la mejor pero necesitamos tiempo para que la fusión se consolide". Un año más tarde el Consejo de Administración rectificaba de un modo completo y de forma adecuada toda la estructura de la organización. Sin embargo, no acabaron ahí los problemas, desde el comienzo de la fusión se detectó una bolsa importante de personal, la mayoría de ellos habían desempeñado puestos de responsabilidad en sus empresas de origen, que eran incapaces de adaptarse a la nueva situación de la empresa fusionada. Se mostraban irritados por los nuevos sistemas y procedimientos, eludían sus responsabilidades, rechazaban reciclar su preparación y conocimientos y viviendo en una situación de tensión que para algunos incluso representó una enfermedad. La empresa se volcó en la búsqueda de soluciones pero

el problema no desapareció hasta dos años después de la fusión.

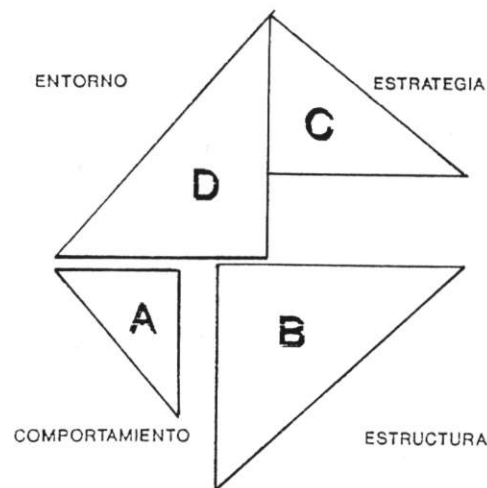
Todos los que han vivido procesos de fusiones supongo que pensarán que si éstos fueron todos los problemas que se presentaron, realmente fue una fusión fácil y tranquila, pero creo que casos como el descrito nos sacan a la luz dos cuestiones que conectan directamente con la problemática de los desequilibrios en las magnitudes básicas. Una primera cuestión nos habla del retraso que se produce en el acoplamiento de la estructura con respecto a la estrategia, fue un desequilibrio que duró un año. La segunda cuestión se refiere al retraso de la empresa en conseguir un nuevo equilibrio entre estructura y comportamiento organizativo, aproximadamente tardaron dos años para completar la adaptación.

Un problema omnipresente en las empresa ha sido el desfase de adaptación entre las cuatro magnitudes básicas. Se tarda demasiado tiempo en adaptar la estructura de la organización a la nueva estrategia pero se necesita mucho más tiempo para que las personas adquieran nuevos hábitos o nuevos conocimientos para desarrollar su trabajo.

Teóricamente, cuando cambia el entorno, la estrategia, la estructura y el comportamiento organizativo, debían cambiar al unísono, pero sabemos que esto es tremendamente difícil. En la vida cotidiana nos encontramos con situaciones que guardan un cierto paralelismo y pueden servir de explicación a esta dificultad de avanzar con todas las magnitudes básicas a la vez. Todos hemos sufrido la espera en una fila de coches frente a un semáforo con la luz roja encendida y también muchas veces cuando estamos en esta situación nos desesperamos cuando observamos que al arrancar el quinto coche de la fila, siendo nosotros el sexto o el séptimo, el semáforo ya lleva más de veinte segundos con luz verde y no nos va a dar tiempo a pasar. El tema es todavía más desesperante cuando vamos siguiendo a otro coche para que nos indique la dirección y vemos que él pasa y nosotros no. En estos casos pensamos que si todos nos hubiéramos movido a la vez habrían pasado muchos más coches y todo hubiera ido mejor. Para nosotros las cuatro magnitudes básicas son como la fila de coches, que también guardan un orden, primero el Entorno y a continuación la Estrategia, la Estructura y el Comportamiento organizativo. Ninguna de esas magnitudes puede perder de vista a la anterior porque la que va delante es la que marca la dirección a seguir, luego si alguna se retrasa también aleja de la cabeza a las que van detrás y así podemos encontrarnos con un entorno completamente desconectado de la estrategia y la organización de la empresa, o con una estrategia y la organización de la empresa, o con una estrategia que no es seguida ni desarrollada adecuadamente por una organización que permanece inalterable y que por tanto se ha quedado allá lejos en el semáforo mientras que la estrategia seguía bien pegada a su entorno.

Aunque el desequilibrio entre las magnitudes básicas y su inconveniencia es algo fácil de comprender, sin embargo es difícil de atajar. Lo normal es que ante un cambio en el entorno pase algún tiempo hasta que se altere la estrategia, pase bastante más hasta que cambie la estructura y todavía se tarde más en adecuar el comportamiento organizativo. Si estos retrasos en la adaptación son importantes (de seis meses a un año entre cada magnitud) y el entorno se altera significativamente en períodos cortos de tiempos (seis a doce meses), nos podemos encontrar con desequilibrios como los que describe la figura nº 5, en donde el entorno ha pasado de la situación "A" a la "B", después a la "C" y, por último, ya se encuentra en la situación "D". Mientras que la estrategia todavía no ha reaccionado al último cambio del entorno y sigue siendo la que correspondería a un entorno "C". La estructura se mantiene igual a la que debió crearse cuando el entorno era "B", y el comportamiento (motivación, liderazgo, preparación y adoctrinamiento, etc.) siguen siendo los mismos que al principio cuando el entorno era "A". Es un desequilibrio total pues no hay una pieza que pueda ajustarse a otra y en estas condiciones la organización tendrá muchas dificultades para avanzar y conseguir el éxito.

FIGURA 5

DESAJUSTE ENTRE ELEMENTOS

Como apuntábamos más arriba el problema de la gestión del cambio es una cuestión de equilibrios. Es precisamente en este campo en el que los japoneses nos han ganado por goleada a los europeos pues han sabido reducir el tiempo para que estos desequilibrios, que siempre se producirán en alguna medida, sean imperceptibles.

La primera de las magnitudes que debe adaptarse es la estrategia que se tiene que acoplar a su entorno. Es cierto que es aquí en donde hemos conseguido avances destacables, pero aún así estos progresos no serán suficientes hasta que no logremos responder a las cuestiones, ¿cómo conseguir información acerca de los competidores?, ¿cómo mejorar nuestro conocimiento permanente del cliente y su grado de satisfacción? Todavía hay muchos directivos y empresarios que no se preocupan acerca de las dos preguntas anteriores hasta que observan caídas fuertes en sus ventas o comienzan a ver cuentas de resultados en las que se repitan las pérdidas. ¿Por qué no se reacciona antes? Es evidente que nadie quiere malos resultados pero la actitud de muchos directivos parece irlos buscando. En lugar de intentar dar respuesta a las dos preguntas anteriores, se actúa como si se quisieran pasar las culpas a los demás. «¿Por qué los clientes siempre se equivocan? Estoy dando más calidad y le compran al vecino, reduzco los precios y compran sólo lo caro, me oriento hacia un producto y disminuye la demanda global del mismo». Y todo esto surge porque algunos directivos y empresarios frente al cambio prefieren adoptar posturas defensivas. El cambio acarrea dificultades y hay que capearlo lo mejor posible, si fuera posible atrincherando la empresa frente a él, pero todos los estrategas saben que las trincheras nunca han parado ofensivas en las que se emplean nuevos sistemas o nuevos medios. Hay que olvidarse de desarrollar políticas defensivas, debemos adaptarnos en el primer momento y así no habrá que defenderse de nada. Los desequilibrios dejan flancos abiertos que muestran nuestras debilidades luego en lugar de estar continuamente taponando los flancos lo que hay es que evitar tenerlos expuestos gracias a un rápido acoplamiento pero para adaptar completamente la estrategia al entorno se necesita mucha y buena información. En términos médicos es el equivalente a la máxima es mejor prevenir que curar.

Los desajustes no tienen porque romper la empresa pero multiplican sus problemas, agotan en ellos las fuerzas de la dirección y mantienen los beneficios muy por debajo de sus potencialidades.

Desarrollar una estrategia global de cambio para adaptarse se convierte así en lo que debe ser la mayor de las preocupaciones de la dirección.

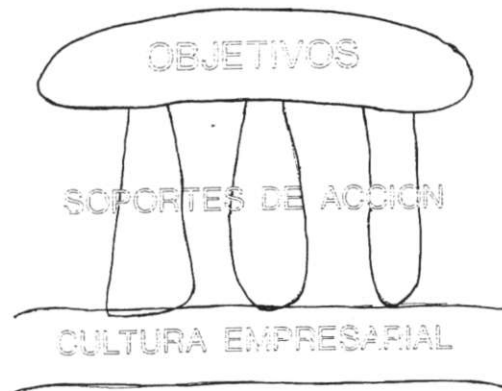
El esquema básico de adaptación y gestión del cambio (figura nº 6) se distribuye en tres grandes conjuntos:

1. Unos objetivos, no se puede realizar una adaptación a ciegas.
2. Unos soportes de acción.

### 3. Unas raíces de asentamiento.

FIGURA 6

## GESTION DEL CAMBIO ORGANIZATIVO



### 5. LOS OBJETIVOS EN LA GESTION DEL CAMBIO

En toda organización hay que poder contestar a la pregunta, ¿para qué el cambio? La contestación a esta cuestión parece fácil, de no entrar la empresa en la ola de evolución y cambio del sector empresarial a medio plazo no será posible sobrevivir, además ese plazo será más corto si el cambio es más rápido. Esa respuesta es coherente pero poco operativo, necesitamos ideas más concretas acerca de por dónde orientar nuestras acciones y esas ideas guía son los objetivos. ¿Qué objetivos pueden evitar que la empresa sucumba cuando hay cambios? Una empresa garantiza su existencia y su supervivencia si puede mantener en un buen nivel los tres objetivos que se agrupan en las siglas CCP, Calidad, Costos y Plazos.

### 6. OBJETIVO CALIDAD

El término calidad tiene una larga historia cargada de significados. Tradicionalmente se ha considerado que una empresa trabaja con calidad cuando sus productos cumplen con unas normas previamente establecidas, pero la calidad es algo que trasciende el mero cumplimiento de las normas del producto final. Calidad es también seguridad, confianza, amor por la perfección, autoestima, imagen, rechazo de la chapuza, ausencia de defectos.

Uno de los ejemplos que se exponen para ayudar a la comprensión de este nuevo sentido de la calidad es el siguiente: una empresa importante que había hecho de la calidad un principio básico de

su actuación, realizó un pedido de un componente que necesitaba para su fabricación. Cuando recibió los primeros contenedores con las piezas solicitadas, fueron examinadas concienzudamente y el lote completo fue rechazado. La empresa suministradora se sorprendió por la devolución del pedido completo. ¿Es que todas las piezas son defectuosas? ¿Cuál es el porcentaje de defectos que han detectado? De hecho, se preciaban de cumplir las normas establecidas para los productos con todo rigor. Cuando por fin consiguieron una respuesta explicativa del rechazo, la sorpresa fue aún mayor. Efectivamente, los productos cumplían las normas pero la fábrica cliente había descubierto un error en el nombre del suministrador con su modo de entender la calidad, decidieron que si una empresa concedía tan poca importancia a su nombre, no interesaba trabajar con ellos.

La calidad es lo primero, antes incluso que los costes y no está colocada en esa posición de un modo anecdótico. La European Foundation for Quality Management (EFQM) encargó a una importante empresa consultora que realizara una encuesta sobre las 500 mayores empresas europeas. Entre sus preguntas figuraban dos con una especial significación respecto a la prioridad de la calidad.

Pregunta: ¿Cuál es la repercusión que tiene la calidad en sus resultados?

Contestación:

- El 20% piensa que incrementa sus beneficios en un 26% ó más.
- El 57% piensa que incrementa sus beneficios del 11% al 25%.
- El 18% piensa que incrementa sus beneficios del 6% al 10%.
- El 5% piensa que incrementa sus beneficios en el 5% ó menos.

Pregunta: ¿Cuál es la prioridad que dan los directivos superiores a este tema en sus agendas?

Contestación:

- El 15% de los directivos, prioridad máxima.
- El 73% de los directivos, una de las primeras cuestiones.
- El 13% de los directivos, una cuestión entre otras muchas.

Se dice que la calidad no cuesta, pero no es verdad. La calidad no es gratis, requiere inversión a largo plazo, inversión no sólo material sino en personas y sistemas.

### 7. OBJETIVO COSTOS

Debemos gobernar nuestros costes, porque en más de una ocasión son los costes los que nos gobiernan a nosotros. Cuando una

empresa no controla sus costes sólo le queda una salida, transferir costes al cliente y añadir su margen de beneficio. ¿Y en este caso, qué pasará si alguien se las ingenia para conseguir unos costes más reducidos? Posiblemente la empresa se colocaría en una situación subordinada con respecto a la competencia.

Gobernar los costes no es exactamente reducir costes, es un modo de pensar distinto. Normalmente, reducir costes implica: materiales más baratos, condiciones de trabajo peores, piezas defectuosas. Sin embargo, gobernar los costes significa menos errores, menos retoques, menos inventarios, mejores sistemas, mejores condiciones de trabajo.

Reducir costes puede hacerlo cualquier persona aplicando muy poca inteligencia a sus acciones. Gobernar los costes requiere esfuerzo, preparación, constancia, continuidad, y mucha materia gris.

#### 8. OBJETIVO PLAZOS

Plazos significa que una empresa sólo puede ofrecer lo que sea capaz de suministrar, únicamente debe ofertar en el mercado cuando es capaz de cumplir. Ser consecuente con esta afirmación implica además una condición, la empresa tiene que conocerse profundamente en sus capacidades técnicas, humanas y sobre todo organizativas si quiere saber realmente lo que es capaz de hacer. La máxima es, comprometamos sólo lo que podamos entregar pero entreguemos todo lo comprometido.

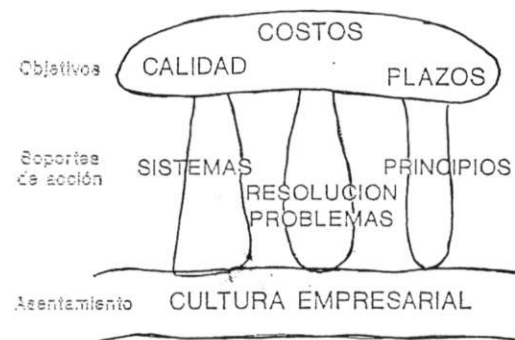
Plazos significa también llegar pronto al mercado con los productos que éste exige, lo que implica muchas veces la reducción del ciclo de desarrollo de los productos.

#### 9. SOPORTES DE ACCION

Tres son los elementos sobre los que se apoyan los objetivos (figura nº 7):

- 1º. Los *sistemas*. Representan la forma de trabajar.
- 2º. La *resolución de problemas*. Representan la orientación que se sigue para abordar los problemas y adoptar decisiones.
- 3º. Los *principios*. Representan las guías de pensamiento y actuación.

FIGURA 7



#### 10. SISTEMAS

Uno de esos términos recientes que se encuentran ligados a la gestión del cambio y la calidad total es el de KAIZEN, que puede ser traducido como cambio hacia lo mejor. El Kaizen tiene una definición del management que pone el énfasis en los sistemas. La gestión empresarial consiste en *elaborar, hacer aplicar y mejorar las reglas de trabajo*.

Inicialmente, cuando dos personas hacen el mismo trabajo deberían hacerlo igual. Pero todos somos conscientes de que esto no es así. Hay siempre quien es capaz de hacer más, con menos errores y, en términos generales, con más calidad. Pues bien, cuando dos trabajadores hacen su trabajo de forma distinta y uno lo hace mejor que otro, es porque no hay reglas para ese trabajo o bien porque las reglas existentes no se están aplicando. En cualquiera de los dos supuestos aquí quien está fallando es la dirección de la empresa. ¿Es tan importante el que haya reglas? Sí, sólo hay una mejor forma de hacer el trabajo y el directivo tiene la responsabilidad de averiguarla y mejorarla de un modo continuado. Esta es la misión crucial del directivo ya que sin reglas no hay mejora pero si las reglas no evolucionan en el tiempo tampoco habrá mejoras. Podríamos decir que es esencial crear reglas para poder cambiarlas y este cambio es el mejor modo de progresar.

Hay tres grandes motivos para que los ejecutivos se centren en las reglas.

En primer lugar, las reglas nos garantizan que las personas que



trabajan en nuestra organización no van a seguir cometiendo los mismos errores, quizás cometan otros, pero nunca los mismos que se detectaron en otro momento. La regla que viene como consecuencia de la resolución de un problema va a eliminar esa fuente de perturbación para el futuro.

En segundo lugar, las reglas permiten conservar y acuñar la experiencia alcanzada por la propia organización. ¿Por qué un vendedor vende mucho más que otros, qué hace para conseguirlo? ¿Por qué un operario es capaz de hacer un 25% más que su compañero e incluso acabar su jornada más descansado? Se dirá que normalmente se tratará de cualidades personales lo que excluye cualquier posibilidad de aprovechamiento por otros, pero no es así. Todo se puede aprender y se puede ejercitar, quizás no para llegar a ser un campeón pero sí para conseguir mejoras continuas en los resultados. Cuando un trabajador rinde mucho más que otros hay que buscar el motivo y estructurar después reglas que sirvan para que los demás hagan el trabajo de un modo similar al más capacitado. Las reglas guardan toda la experiencia que la organización ha ido adquiriendo a lo largo del tiempo y son un tesoro que, incluso estadísticamente, las curvas de experiencia han demostrado su profundidad e impacto en los costes.

En tercer lugar, las reglas permiten hacer consideraciones acerca de la bondad del trabajo del personal que de otro modo serían imposibles de realizar. Cómo decir si un trabajo se está haciendo bien o mal si no hay reglas. Quizás fuera factible detectar las situaciones extremas pero nunca la amplia banda intermedia.

Ahora bien, si las reglas no se han modificado desde hace, por ejemplo, tres años, es señal que no se ha progresado nada en esos tres años.

#### 11. RESOLUCION DE PROBLEMAS

La gestión del cambio se orienta fundamentalmente hacia los procesos y la información externa, oponiéndose frontalmente a la gestión basada en la obtención de resultados.

Para un gestor del cambio, el esperar a medir los resultados es algo tardío. Necesita, por un lado, saber cómo piensa el cliente y cómo reacciona antes de que la contabilidad o la estadística empiece a anunciarlo siempre muy a posteriori de la prestación de los servicios o la venta de los productos. Necesita establecer un sistema de diálogo con los clientes. Por otro lado, el gestor del cambio necesita crear los mecanismos internos que le permitan gestionar el cambio y esto se hace a través de la estructura de la organización mediante la creación de una amplia y tupida red de dispositivos de enlace, fuerzas de tarea, equipos de trabajo, consejos de calidad, círculos de calidad, etc. Estos mecanismos llegan a representar una nueva estructura de enlace y comunicación junto a la estructura jerárquica tradicional de la

empresa y por su flexibilidad es la que va a canalizar la gestión del cambio.

Es necesario hacer una observación, la gestión del cambio se asienta en los grupos y no en los individuos de la organización por ello obliga a cambiar los sistemas de recompensa eliminando las primas al trabajo personal, sustituyéndola por la prima al equipo, la sección o la planta. En cuanto a estas recompensas se acostumbran a guiar por un principio general: si se han realizado ahorros, puede haber pago en dinero; si se han realizado esfuerzos, debe haber una manifestación de reconocimiento.

#### 12. PRINCIPIOS

Ciertamente, los principios tienen algo de obvio. Todas las empresas desean mejorar y a ser posible mejorar de un modo continuado. No es ahí donde está la novedad o la conveniencia del establecimiento del principio. El papel del principio es adueñarse de las mentes de toda la organización para que en base a él se establezcan las decisiones y las prioridades. Es cierto que todas las empresas contestarían afirmativamente a la pregunta de si desean mejorar pero lo cierto es que en muchas ocasiones se actúa eludiendo de manera ostensible este principio. La cuestión es, ¿deben respetarse los principios siempre que sea posible o, por el contrario, debe respetarse el principio en cualquier caso y después ver qué es lo que se puede hacer para dar solución a los problemas? Si la respuesta es que a veces no se puede respetar los principios, nos encontraremos con que uno de los pilares sobre los que se sujeta la gestión del cambio estará cuarteado y, en consecuencia, habrá más dificultades.

Aunque son muchos los principios que acostumbran a formularse cuando se reflexiona sobre la gestión del cambio y la calidad total, pienso que hay tres que deben destacarse sobre los demás:

- La mejora continua.
- Implicación de los líderes.
- Orientación hacia el exterior.

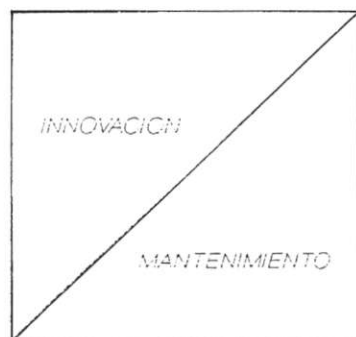
#### 13. MEJORA CONTINUA

Tradicionalmente el trabajo del directivo se ha dividido en dos partes (figura nº 8). Una parte de su actividad se orientaba hacia la innovación, lo que significaba nueva maquinaria, nuevas instalaciones, nuevo personal, fuertes inversiones, rápido crecimiento. La innovación y la inversión permite dar a la empresa grandes saltos hacia adelante pero generalmente estos saltos producen rupturas profundas en la organización que en ocasiones impiden que se aproveche el potencial creado a su mejor nivel. La actividad de innovación e inversión ha sido siempre la

preferida por los directivos orientados a los resultados. La otra parte del trabajo directivo ha sido el mantenimiento a nivel. Ya que la innovación y la inversión son esporádicas la mayor parte del trabajo cotidiano ha consistido en vigilar que no se retroceda, que no disminuya la productividad hasta que se dé otro salto, que se resuelvan los problemas cotidianos.

FIGURA 8

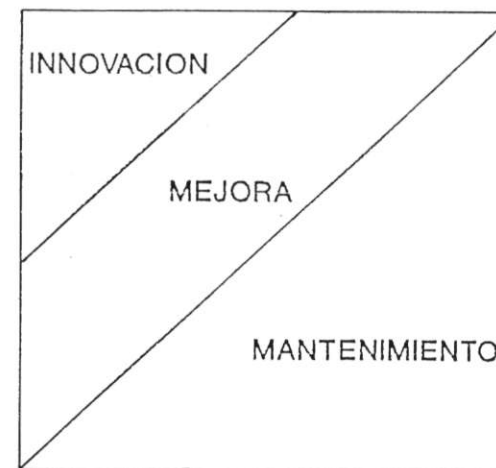
## DICOTOMIA TRADICIONAL



La gestión del cambio ha introducido una nueva cuña en el trabajo del directivo, la mejora continua (figura nº 9). Cuando se producen fuertes innovaciones pronto se detectan mejoras en los rendimientos y crecimientos espectaculares en la productividad, pero una vez pasado ese momento se produce una línea plana en donde las constantes de la empresa permanecen. Después de la vorágine de la innovación los directivos se relajan por la vuelta a la normalidad. Sin embargo, el cambio no se produce únicamente cuando hay innovaciones sino que también puede conseguirse día a día, basándose en una dirección orientada hacia los procesos, consiguiendo a base de acumulación de experiencias y esfuerzos de aprendizajes sucesivos, aumentos en los rendimientos que pueden llegar a ser tan espectaculares como los de la innovación, con una diferencia importante, la mejora continua se produce con pequeños pasos y eso la hace poco ostensible, pero es menos traumática y permite el cambio en la organización con menos fisuras.

FIGURA 9

## TRINOMIO DE GESTION



## 14. IMPLICACION DE LOS LIDERES

Para hacer bien la gestión del cambio un nuevo espíritu de compromiso con el trabajo, de calidad, de participación, debe extenderse por toda la organización. No son sólo los directivos los implicados pero es evidente que éstos deben implicarse. Es más, los directivos deben ser los primeros creyentes, los más entusiastas y convencidos, tanto más cuanto más alto sea el puesto que ocupe en la organización. Implicarse no es dar órdenes o vigilar a los demás para ver como actúan, sancionando a los disidentes. Implicarse es hacer que los demás actúen de otra manera porque ven que sus jefes son los primeros que lo hacen. En un plato de huevos con jamón la gallina ha participado poniendo los huevos pero el cerdo está implicado en el menú.

## 15. ORIENTACION HACIA EL EXTERIOR

El tercer gran principio es ponerse a la escucha del mercado. Muchas veces nos hemos sorprendido de que negocios o productos aparentemente iguales son tratados de un modo muy diferente por

el público. ¿A qué se debe? Para averiguarlo sólo hay un sistema saber lo que piensan los consumidores y usuarios. No es cierto que esto les preocupe a la mayoría de las empresas. Son muy pocas las que se esfuerzan por tener continuamente la oreja pegada al consumidor. Mientras un producto se vende para que esforzarse en escuchar a nadie. Pero después resulta que se vendía porque no había otro mejor, sin embargo, tenía una pequeña y molesta deficiencia que hubiéramos podido resolver nosotros en su momento y no lo hicimos hasta muy tarde, cuando un competidor que oía a los clientes la resolvió primero.

#### 16. CULTURA EMPRESARIAL

La gestión del cambio organizativo se establece en base a unos objetivos, se desarrolla y mantiene gracias a tres grandes soportes de acción y se asienta y enraíza en el fértil suelo de la cultura empresarial. Nos enfrentamos a una filosofía, o se cree en ella o hay que dejarlo. O el cambio lo realiza toda la empresa o no tendrá éxito. O se relega el individualismo y se integran las personas en los grupos empresariales o el que no lo consiga debe marcharse. Parecen expresiones muy duras pero hay que formularlas siempre para que nadie se lleve a engaño.

Hay que entender que una vez tomada esta senda del cambio, éste debe ser al 100%. Sabiendo que van a afectar *permanentemente a la dirección*. No es una cuestión de palabras o de etiquetas, de algo esporádico sino permanente, de algo profundo que va a cambiar realmente la empresa. No es algo de la dirección sino de todos. La empresa no puede desperdiciar las inteligencias y energías, necesita también la cabeza de los empleados no sólo sus manos y sus pies.

#### 17. REFERENCIAS

- Ansoff, H. Igor: Corporate Strategy. John Wiley & Sons. New York, 1965.
- Ansoff, H. Igor: La estrategia de la empresa. EUNSA. Pamplona, 1976.
- Ansoff, H. Igor: The New Corporate Strategy. John Wiley & Sons, New York, 1988.
- Chandler, Alfred: Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise. MIT Press, Cambridge, 1962.
- Ham, C.J. van: The European Foundation for Quality Management y la Competitividad Europea. 2º Forum Andaluz de la Calidad Total, Marbella, 10 y 11 de abril, 1991.
- Lawrence, Paul R. y Jay W. Lorsch: La empresa y su entorno. Plaza y Janés, Barcelona, 1987.
- Wrigley, Leonard: Commentary a the Role of Organizational Structure and Process in Strategy Implementation (Jay R. Galbraith y Daniel A. Nathanson). En Dan E. Schendel y Charles W. Hofer. Strategic Management. Little, Brown and Co., Boston, Toronto, 1979, pp. 284-289.