

*a<sup>e</sup>*

*colección acción empresarial*

SOLO A LOS BEBÉS  
LES GUSTA QUE LES CAMBIEN



**José Manuel Gil**  
Prólogo de José Manuel Casado

**SOLO A LOS BEBÉS**  
**LES GUSTA QUE LES CAMBIEN**



MADRID BARCELONA MÉXICO D.F. MONTERREY  
NUEVA YORK LONDRES MUNICH

Comité Editorial de la colección de Acción Empresarial:  
Tomás Alfaro, José Luis Álvarez, Ángel Cabrera, Salvador Carmona,  
Guillermo Cisneros, Marcelino Elosua, Juan Fernández-Armesto, José Ignacio  
Goirigolzarri, Luis Huete, María Josefa Peralta, Pedro Navarro, Pedro Nuño,  
Jaime Requeijo, Carlos Rodríguez Braun y Susana Rodríguez Vidarte.

Colección Acción Empresarial  
Editado por LID Editorial Empresarial, S.L.  
Sopelana 22, 28023 Madrid, España  
Tel. 913729003 - Fax 913728514  
info@lideditorial.com  
LIDEDITORIAL.COM

A member of **BPR** 

[businesspublishersroundtable.com](http://businesspublishersroundtable.com)

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del *copyright*. Reservados todos los derechos, incluido el derecho de venta, alquiler, préstamo o cualquier otra forma de cesión del uso del ejemplar.

Editorial y patrocinadores respetan íntegramente los textos de los autores, sin que ello suponga compartir lo expresado en ellos.

© José Manuel Gil Vegas 2011  
© José Manuel Casado González 2011, del prólogo  
© Carlos Homedes 2011, de la presentación  
© LID Editorial Empresarial 2011, de esta edición

EAN-ISBN13: 9788483565735  
Directora editorial: Jeanne Bracken  
Editor de la colección: César Piernavieja  
Edición y maquetación: Maite Rodríguez Jáñez  
Fotografía de portada: © Luis Louro/dreamstime.com  
Diseño de portada: El Laboratorio  
Impresión: Cofás, S.A.  
Depósito legal: M-32.195-2011

*Impreso en España / Printed in Spain*

Primera edición: septiembre de 2011

Para Ernesto: la mejor persona del mundo.



# Índice

	<b>Prólogo</b> de José Manuel Casado .....	15
	<b>Presentación</b> de Carlos Homedes .....	21
	<b>Introducción</b> .....	23
<b>1</b>	<b>¿Y por qué gestión del cambio?</b> .....	29
	1. ¡Realmente sabemos poco de gestión de organizaciones! .....	29
	2. La gestión del cambio es el nuevo paradigma de la gestión de las organizaciones .....	33
	3. Pero, ¿qué le pasa a nuestro mundo? .....	37
	4. Ahora todo se llama cambio pero realmente sabemos muy poco de gestión del cambio .....	41
	5. La gestión de las organizaciones es gestión de las conductas .....	43
	6. Y, por tanto, gestión del cambio es sobre todo gestión de conductas .....	45
<b>2</b>	<b>Los principios básicos del cambio</b> .....	49
	1. Los cambios no son una amenaza, son una oportunidad .....	49
	2. El error fundamental de atribución .....	52
	3. Solo a los bebés les gusta que LES cambien .....	56

	4. Aterrizaje del cambio .....	57
	5. No hay líder sin cambio ni cambio sin líder .....	60
	6. El cambio es caro. El no cambio, mortal .....	62
	7. El principio de reciprocidad .....	64
	8. La arteriosclerosis organizacional .....	66
	9. El cambio es un asunto sobre todo emocional .....	71
	10. El efecto de mera exposición .....	73
	11. La disonancia cognitiva .....	74
	12. El camino lo marcan las excepciones .....	76
	13. El efecto social .....	77
	14. Lo hizo porque no sabía que era imposible .....	79
	15. El efecto paradigma .....	83
	16. El efecto pigmalión .....	84
<b>3</b>	<b>Taxonomía del cambio organizacional .....</b>	<b>91</b>
	1. Gestionar implica simplificar y simplificar implica clasificar .....	91
	2. Clasificación en función del objeto de cambio .....	93
	3. Clasificación en función de la profundidad del cambio ...	98
	4. Clasificación en función del origen del cambio .....	102
	5. Clasificación en función del alcance del cambio .....	103
	6. Clasificación en función del ritmo del cambio .....	104
	7. Clasificación en función del control ejercido sobre el cambio .....	105
	8. La complejidad del cambio .....	106
	9. Algunos ejemplos de clasificación .....	108
<b>4</b>	<b>El cambio de toda una organización .....</b>	<b>113</b>
	1. El cambio por capas .....	113
	2. ¿Es posible disponer de un modelo de cambio organizacional? .....	116
	3. El modelo de los ocho pasos de Kotter .....	117
	4. El modelo puente: un modelo de síntesis .....	122
<b>5</b>	<b>El cambio de conducta individual .....</b>	<b>133</b>
	1. ¿Por qué tenemos dificultades para cambiar? .....	133
	2. Los modelos de cambio individual .....	148
	3. Un nuevo modelo de cambio individual .....	157
<b>6</b>	<b>La motivación al cambio: la gestión de consecuencias .....</b>	<b>181</b>
	1. Introducción .....	181
	2. Las bases neurológicas .....	182

3.	El cerebro como predictor del futuro en función de las consecuencias .....	186
4.	Las consecuencias en el entorno laboral .....	188
5.	El balance de consecuencias .....	189
6.	Cuando las consecuencias no funcionan .....	193
7.	La gestión de consecuencias .....	194
8.	El control: una consecuencia especial .....	198
9.	El reconocimiento como principal consecuencia motivadora .....	199

<b>7</b>	<b>El cambio emocional: la gestión del miedo y las resistencias .....</b>	<b>207</b>
	1. ¿Qué tienen que ver las emociones con el cambio? .....	207
	2. El modelo ERPO... PERO... .....	209
	3. Tipos de cambio... según nos va en la feria .....	211
	4. El origen de las resistencias al cambio: el miedo y el control del pensamiento .....	212
	5. El foco de control... de fondo .....	219
	6. La reacción al cambio no controlado. Ante las malas noticias... .....	221
	7. El posicionamiento actitudinal ante el cambio no controlado .....	227
	8. Tipos de reacciones al cambio: la flecha y el arco .....	229
	9. El origen de las resistencias .....	229
	10. Tratamiento colectivo de las reacciones al cambio .....	235
	11. Conclusión .....	242

<b>8</b>	<b>El <i>coaching</i> como herramienta de cambio .....</b>	<b>245</b>
	1. Introducción .....	245
	2. La no tan corta historia del <i>coaching</i> .....	246
	3. ¿Qué es y qué no es <i>coaching</i> ? .....	250
	4. ¿Para qué sirve el <i>coaching</i> ? .....	251
	5. Las reglas del juego .....	252
	6. El objetivo es desarrollar el máximo potencial .....	254
	7. A través de un auténtico viaje interior .....	255
	8. Objetivos: aumentar la conciencia y la responsabilidad .....	256
	9. En el que el <i>coach</i> no sabe .....	257
	10. El rol del <i>coach</i> .....	259
	11. La pregunta como método .....	261
	12. Dinámica del <i>coaching</i> . El enemigo interior .....	263
	13. El método GROW .....	272
	14. Un nuevo método: el método Synesis .....	280

<b>9</b>	<b>Innovación y cambio organizacional: la respuesta a la crisis</b> 287
	1. La innovación está de moda... a la fuerza ..... 287
	2. ¿A qué llamamos innovación? ..... 290
	3. La innovación no es un proceso puntual: la organización debe aprender a ser innovadora ..... 291
	4. La innovación puede responder a necesidades de muy diferentes tipos ..... 293
	5. La innovación no debe estar asociada a crisis: es un proceso para garantizar el futuro ..... 294
	6. La innovación es mucho más que el diseño de productos nuevos ..... 295
	7. En una organización, ¿la innovación se puede gestionar realmente? ..... 297
	8. La innovación y las personas ..... 299
	9. La clave de los procesos de innovación es el cambio de conductas concretas de las personas que componen las organizaciones ..... 300
	10. Cambiar el sistema de consecuencias es clave para conseguir una organización innovadora ..... 301
	11. Una última regla: respetar el ritmo de cambio de las personas (la innovación no se puede forzar) ..... 302
	12. ¿Nuestro entorno facilita en realidad la innovación? .... 303
	13. ¿Dónde se produce de verdad la innovación? ..... 303
	14. Paradigmas: las invisibles barreras de la innovación .... 304
	15. La creatividad como foco del cambio y de la innovación 306
	16. Los cuatro modos mentales y las cuatro fases del proceso creativo ..... 309
	17. Un modelo de gestión de la innovación orientado al cliente ..... 311

<b>10</b>	<b>La clave de la gestión del cambio: la flexibilidad</b> ..... 315
	1. Introducción ..... 315
	2. La flexibilidad de las organizaciones ..... 320
	3. La flexibilidad de las personas ..... 326

<b>11</b>	<b>El liderazgo del cambio</b> ..... 349
	1. ¿Quién desencadena el cambio? ..... 349
	2. Sobre el motor del cambio ..... 350
	3. La esencia de su rol es conectar el mercado y su organización ..... 352
	4. Ocuparse de los cambios es la esencia del liderazgo. La gestión es otra cosa ..... 354

	5. El líder como generador de la visión .....	358
	6. El líder como gestor de expectativas .....	362
	7. El líder como modelo .....	368
	8. El líder tranquilo .....	371
<b>12</b>	<b>El rol de recursos humanos en la gestión del cambio .....</b>	<b>375</b>
	1. Pobres directores de Recursos Humanos .....	375
	2. El director de Recursos Humanos del futuro .....	378
	3. De técnico de selección a agentes del cambio .....	380
	<b>Epílogo .....</b>	<b>387</b>
	<b>Notas .....</b>	<b>391</b>
	<b>Bibliografía .....</b>	<b>395</b>



«Debe hacerse, pero no hay nada más difícil de planificar, de más incierto éxito y más peligroso de dirigir, que establecer un nuevo orden de gobierno... Te crearás enemigos con todos aquellos que derivan ventajas del viejo orden... y encontrarás defensores en aquellos que esperan ganancias del nuevo...».

Maquiavelo, *El príncipe*



# Prólogo

## Lecciones para el cambio

Los últimos datos, procedentes de los más diversos estudios y refutados por las más solventes fuentes heurísticas, demuestran que actualmente más de un 80% de las grandes empresas han iniciado algún proceso de cambio y añaden, además, que en torno al 60% de estos procesos de transformación se cierra con estrepitosos fracasos aunque los directivos responsables tengan siempre la intención –y casi siempre tomen la acción– de maquillar los resultados.

El que estemos en lo que considero un cambio de época explica en parte la etiología de este cambio casi compulsivo. Con demasiada frecuencia oímos decir en los últimos tiempos que vivimos una época de cambio en la que éstos se suceden en todos los órdenes: tecnológicos, sociales, políticos, valores, científicos, religiosos, ideológicos, educacionales, etc. Sin embargo, sería más propio decir que a lo que realmente estamos asistiendo es al nacimiento de un cambio de época. La ruptura de paradigmas tradicionales, que nos daban la seguridad y confianza, en parte provocada por la crisis económica, está haciendo que las recetas que aplicábamos en épocas pasadas no estén dando los resultados esperados y que los comportamientos de los tres actores principales de la competitividad –gobiernos, empresas e individuos– parezcan disruptivos.

La situación actual de la empresa de occidente se caracteriza por que éstas tengan que hacer frente a la globalización, a una sobrecapacidad instalada en casi todos los sectores y áreas y a la reducción de coste de explotación. Todo ello, pero especialmente la globalización, ha traído

consigo una revolución social y cultural que sorprende por la rapidez vertiginosa a la que avanza y está propiciando no solo una serie de cambios adaptativos, sino posiblemente y en pocos años un cambio de paradigma, de modelo económico, social, familiar, cultural y de poder en el mundo que marcará un cambio de época; hechos, todos ellos, que están obligando a las empresas a cambiar.

Pero... ¿por qué fracasan los cambios? Sin duda el libro de José Manuel Gil Vegas, que ahora tienen en sus manos, les ayudará a entender del cambio, la etiología de sus fracasos y los remedios para evitarlos. Personalmente y después de más de 25 años trabajando en complejos proyectos de transformación de grandes multinacionales españolas o extranjeras, hay una serie de lecciones que he aprendido y que con la mayor modestia reflexiva me gustaría compartir con el lector en este prólogo.

La primera, y que debe ser un axioma para la gestión, es conocer que cambiar es una experiencia humana intensa; es algo que tiene más que ver con el mundo de los sentimientos y las emociones que con el de la razón o con lo físico y material; es algo que genera siempre una sensación de pérdida de control e incertidumbre. No hablamos de un acontecimiento aislado, sino de un proceso que se prolonga en el tiempo que debe gestionarse de manera adecuada. En este sentido, les puedo asegurar que el cambio es una experiencia humana intensa que siempre produce una ruptura de expectativas; hasta el punto de que deberíamos decir que cuanto más grande es esta ruptura de expectativas, más grande es el cambio.

La segunda es que debemos ser conscientes de que solo existe cambio real cuando cada individuo afectado entiende y asume los nuevos comportamientos que se esperan de él, cuando todos interiorizan nuevos hábitos y se eliminan todas las resistencias.

Ésta es, por cierto, una de las paradojas del cambio. Se genera como un macrocambio abstracto que afecta tangencialmente al individuo; como consecuencia de éste nuestras organizaciones deben cambiar, pero para que el cambio sea real, las acciones de implantación deben convertirse en un conjunto de innumerables microcambios de alcance individual que se extienda por toda la organización. Uno de los retos para el éxito consiste en llevar el cambio al nivel micro, al nivel de cada persona. En una ocasión un director general de la industria automovilística nos dijo: «somos muy buenos haciendo diagnósticos de nuestros problemas, en lo que ver-

daderamente no somos tan buenos es en implantar las soluciones para materializar los cambios que queremos conseguir».

El problema en la mayoría de los casos no consiste en saber lo que nos pasa, sino en aplicar los remedios que pueden solventar el problema. Suelo decir con frecuencia que en los procesos de cambio encontrar la solución a un problema es relativamente fácil, mientras que ponerla en práctica es con frecuencia imposible. El análisis y el diagnóstico es algo que funciona en el laboratorio, pero hay que conseguir que el tratamiento sea seguido de manera adecuada por el individuo en la empresa.

Otra de las lecciones aprendidas es que siempre, siempre, y aunque el cambio sea positivo, habrá resistencias. Como ejemplo podríamos poner muchos, pero sugiero leer el libro *El hombre en busca de sentido* –magnífico, por cierto– de Viktor Frankl, y reparar en parte de sus relatos. Sobre la irracionalidad de la resistencia al cambio este prestigioso psiquiatra, que sufrió parte de su vida en los campos de concentración nazis, relataba en uno de sus libros cómo el día en que fueron liberados por las tropas aliadas, muchos prisioneros se negaban a abandonar su cautiverio y cruzar las mortales alambradas que durante años les habían sometido. Aunque aquello suponía su rescate y el mayor de sus anhelos, muchos permanecían inmóviles, casi ausentes ante tan alegre acontecimiento.

Los recelos y el miedo al cambio paralizan en ocasiones la voluntad de las personas. Incluso los cambios positivos levantan sospechas entre muchos empleados que identifican cualquier novedad con una forma diferente de opresión o de riesgo para el trabajo que han realizado durante años.

Las iniciativas de cambio en la empresa deben tener en cuenta estas resistencias y saber que gestionarlas es siempre difícil y costoso. Por ello, es imprescindible que cualquier proceso de este tipo se inicie con un análisis previo de impacto que valore las consecuencias y el esfuerzo que se requerirán antes de emprenderlo.

Además, antes de iniciar ninguna iniciativa de transformación, debemos asegurarnos de que el cambio no responde a ninguna buena idea, sino a un imperativo de negocio; porque, como bien nos dice José Manuel Gil Vegas –y yo también puedo asegurárselo–, cambiar es caro; pero más caro puede ser no hacerlo, porque el precio final puede ser la desaparición de

la empresa. Suelo decir que por el cambio pagas antes o pagas después, pero siempre pagas.

Otra de las lecciones que debemos grabar en nuestra mente es la que tiene que ver con el patrocinio del cambio. Este debe ser claro y decidido, público y privado y, desde luego, explícito y comprometido. Cuando participo o dirijo alguna gran iniciativa de transformación pido siempre hablar, antes de comenzar el proyecto, con el primer ejecutivo de la compañía, al que suelo preguntar cuánto tiempo piensa dedicar al cambio. Si me dice que no tiene tiempo, le desaconsejo iniciar ningún proceso de cambio; si me dice que no más de un 10%, le aconsejo que lo haga con otro que no sea yo, pero si me dice que lo que haga falta, lo haré yo y estaré encantado porque es la situación ideal para que el cambio sea un éxito. Una de las máximas de la metodología de la gestión del cambio (o *change management*) es: no promuevas más cambios que los que tu espónsor —es decir, tu jefe— está dispuesto a llevar a cabo.

Para finalizar deberíamos decir que las personas cambian cuando el coste de mantener la situación actual es mayor que el de cambiar. Fíjese, por ejemplo, en usted y su salud e imagínese que es fumador, ¿cuándo toma la decisión de dejar de fumar? Por supuesto, cuando le advierte el médico que tiene que hacerlo porque su vida corre peligro. Además, deberíamos añadir que si la gente no cambia es por falta de información, formación y habilidades para manejar la nueva situación o por una falta de voluntad para aceptarla. Las habilidades se resuelven con formación, la voluntad con el sistema de premios y recompensas (es la denominada gestión de consecuencias o *consequence management*). Si no fíjese en lo que se ha hecho para que los españoles vayamos más despacio conduciendo por nuestras carreteras: primero se nos ha dicho que debemos conducir más despacio; pero cuando realmente hemos cambiado ha sido cuando las consecuencias de no cambiar se han endurecido: te quito puntos y te pongo una multa muy alta.

En definitiva, a modo de resumen, debo concluir diciendo que las personas tenemos una necesidad básica de control cuya pérdida nos produce angustia y miedo y que disponemos de una capacidad limitada de cambio y un tiempo de recuperación del mismo; exceder dicha capacidad supone generar comportamientos disfuncionales; en este sentido, querido lector debo advertirle que la capacidad de asimilación es un

recurso estratégico limitado que deberá gestionar. Pero no se preocupe, porque la buena noticia es que el éxito del cambio es posible si tenemos conocimientos de gestión del cambio, si posemos una arquitectura de soporte y si seguimos una metodología probada.

Estas que hemos expuestos son algunas de las lecciones que encierran las causas de por qué fracasan los cambios, ahora ya les dejo con el trabajo de mi tocayo José Manuel, repleto de conceptos, ejemplos y marcos de referencias que le ayudarán en la gestión del próximo cambio que tenga que abordar. Mucha suerte...

**José Manuel Casado**

Presidente de 2.C CONSULTING y  
Distinguished Clinical Professor del IE



## Presentación

En un entorno cambiante y complejo como en el que nos movemos en de las organizaciones, el cambio es sin duda uno de los aspectos que genera más ansiedad y resistencia pero que, a su vez, cuando se gestiona con eficacia, se convierte en un elemento muy valioso en el desarrollo del negocio y en la cultura de la compañía.

En el motor del cambio se encuentran –como no podía ser de otro modo– las personas. Cada individuo en la organización tiene un papel que debe desarrollar, pero la clave la desempeña el líder de la compañía y su capacidad para inspirar y promover los necesarios cambios de conducta junto a su equipo directivo.

Pienso que un buen ejemplo de cambio constante es Nike, compañía en la que tengo el privilegio de trabajar desde hace 17 años. En mi etapa de directivo la flexibilidad y capacidad de adaptación a ese cambio se ha convertido prácticamente en una conducta de supervivencia y un factor de éxito clave.

En este libro su autor, José Manuel Gil, presenta aspectos relacionados con esta materia (la gestión del cambio) desde el rigor y la experiencia que le avalan. El lector comprobará que los aspectos que se tratan, así como su forma de exponerlos, están ampliamente fundamentados y documentados con un nivel de detalle que dista de tópicos y modas sobre liderazgo y *coaching*, sobre los que se escribe con frecuencia sin el necesario conocimiento.

En este sentido, el proceso de *coaching* como viaje hacia el interior puede ser una herramienta muy efectiva dentro de nuestro desarrollo personal y profesional. José Manuel lo conoce y gestiona desde su experiencia tal como se describe en el libro.

El liderazgo en estos tiempos de globalización, cambio e incertidumbre requiere de nuevos enfoques y perspectivas. No existe una fórmula mágica, pero la curiosidad y formación constante en los temas que se presentan son un complemento y apoyo importante.

Espero que este libro, que tengo el honor de presentar, inspire al lector y ayude a las personas a seguir mejorando la manera de afrontar y gestionar el cambio en las organizaciones.

**Carlos Homedes**

Director global de Marketing de Nike Football

# Introducción

Estimado lector:

Desde el agradecimiento que todo autor debe a quien abre las hojas de su libro aunque solo sea por curiosidad, debo empezar dejando claro que este libro está escrito para un tipo de lector muy concreto. Y, como el valor de las cosas depende de la necesidad que uno tenga de ellas, entenderé perfectamente y compartiré que este libro resulte poco valioso en manos inadecuadas o en momentos inoportunos.

Este libro está pensado, diseñado y escrito para gestores de organizaciones (presentes o futuros) que necesiten una guía para asegurar que las organizaciones que dirigen sigan estando vivas y para ello deben asegurar su competitividad cambiándolas en la dirección y al ritmo que cambia su entorno.

Está dirigido a gestores que sean capaces de superar el ámbito de la gestión, caracterizado por lograr los objetivos de su organización a corto plazo, y que hayan entrado, aunque solo sea en cuanto a sus deseos, en el liderazgo propiamente dicho, caracterizado, sobre todo, por la voluntad de cambiar las cosas para asegurar la competitividad de su organización a largo plazo.

Por tanto, pretende ayudar a entender uno de los mecanismos más complejos del universo: el cambio de las organizaciones. Es complejo por sí mismo, pero su complejidad llega a asustar cuando uno comprende que radica en el insondable abismo del cerebro humano complicándose aún

más cuando hablamos de conjuntos más o menos organizados de cerebros y de corazones que interactúan a lo largo del tiempo.

La complejidad de una organización grande con miles de personas, en docenas de sedes, con multitud de productos y de servicios, coordinadas por organigramas complejos, por procesos largos, por mecanismos de coordinación sofisticados, por criterios comunes que acumulan una historia, una cultura, ilusiones y objetivos comunes, no es casi nada, en relación con la complejidad de una sola mente humana enfrentada al miedo de perder lo que ha alcanzado o a la angustia de perder el control de su vida.

Hay muchos libros y trabajos acerca de cómo debe cambiar una organización. Se centran en el cambio de estrategia, en la implantación de sistemas de base tecnológica, en el cambio organizativo, en la implantación de nuevos sistemas de calidad, de control o de producción. Nosotros estamos convencidos de que ese no es el camino: no se producirá el cambio de una organización si no logramos que las personas que la componen cambien su conducta cotidiana. Son ellas las que manejan los sistemas cada día y las que aplican o no la nueva estrategia; son ellas las que toman decisiones, las que ayudan o no a sus compañeros a cambiar y las que transmiten el cambio o no a los clientes.

Es bastante frecuente encontrar en el mundo empresarial auténticos convencidos de que el cambio de conducta de las personas es imposible. Pertenecen a una especie de escuela que cree firmemente en la gestión por resultados frente a la gestión de la conducta, en la importancia de los aspectos financieros frente a la importancia de los comportamientos que generan confianza y, con frecuencia, son los mismos que defienden una gestión de Recursos Humanos puramente instrumental, de café para todos, de aplicación de reglamento y norma, convencidos, como están, de que cuestiones como la motivación, la creatividad y la calidad son imposibles de gestionar porque pertenecen a los insondables abismos del alma humana. Curiosamente, algunos gestores de este perfil, sin embargo, no tienen reparos en impartir cuantas conferencias sean necesarias acerca de la crucial importancia del factor humano.

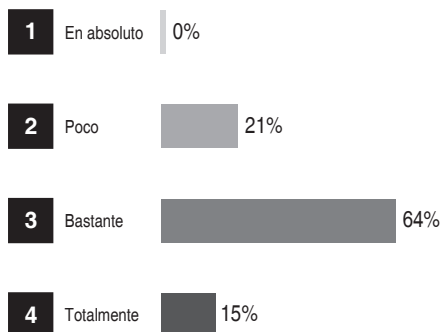
Frente a estos posicionamientos, nosotros creemos firmemente que el cambio significativo de conducta es posible, aunque requiera de intervenciones cautelosas y medidas grandes, pero rentables, inversiones y una constancia y perspectiva propia de los grandes gestores.

Desde 2008 en adelante España ha sufrido y está sufriendo una gran crisis económica que tiene diferentes niveles y diferentes perfiles. Este libro es hijo de esa crisis, que puso de manifiesto la necesidad del cambio de las empresas con una crudeza que muchas empresas no habían vivido nunca. Se hacía necesario recapitular todo lo que sabíamos sobre el cambio, ordenarlo, fijar prioridades y transmitirlos. Así nos lo demandaban los directivos de las empresas con las que trabajábamos y ese fue el motor de esta obra que pretende abordar toda la complejidad del cambio de las organizaciones, ayudar a entender los mecanismos del mismo y proporcionar ideas, métodos y herramientas concretos para hacerlo.

Esta obra constituye un esfuerzo de más de seis años de recoger material, elaborar modelos y conceptos, someterlos a profundos debates entre profesionales con experiencia, probarlos en organizaciones y redactar un manuscrito que resulte digerible.

Un aspecto importante de este proceso ha sido el de la investigación: durante 2009, 2010 y 2011, hemos realizado en paralelo una investigación que pretendía recoger la situación de la empresa española ante la gestión del cambio con la máxima actualidad. En la investigación han participado más de 83 empresas de diferentes tamaños y sectores que constituyen una magnífica muestra del tejido empresarial español y cuya lista puede consultarse en nuestro librositio (es decir, en la Web Site del libro). Este libro se ha realizado en plena crisis económica y arroja datos como los que recoge el cuadro I.1.

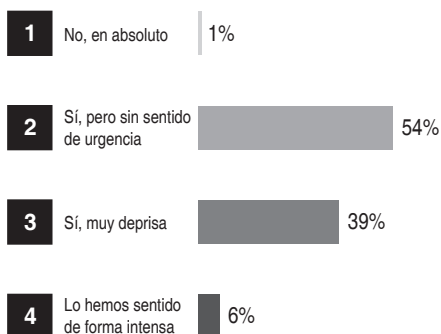
### **Cuadro I.1 ¿Considera que su empresa se ha visto afectada por la actual crisis económica?**



Fuente: elaboración propia.

El cuadro I.1 nos da una idea de hasta qué punto la crisis ha afectado profundamente a las empresas españolas. Sin embargo, la mayoría de ellas confiesan que la crisis no ha hecho más que poner encima de la mesa de forma prioritaria cambios en el mercado que ya estaban detectando desde hace mucho tiempo pero que no habían sido considerados urgentes.

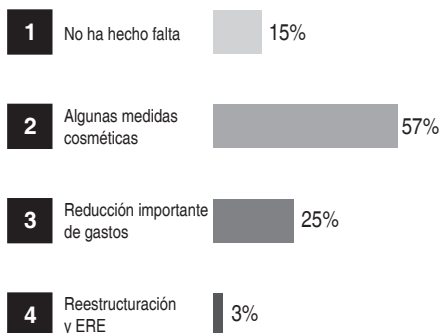
### **Cuadro I.2 Con independencia de la situación actual, ¿su empresa ha sentido que su mercado estaba cambiando?**



Fuente: elaboración propia.

Más adelante veremos, de la mano de J. Kotter, la importancia del sentido de la urgencia como primer paso para que se produzca el cambio en una organización.

### **Cuadro I.3 ¿Ha adoptado su empresa medidas para reaccionar a la crisis?**



Fuente: elaboración propia.

Curiosamente la primera reacción de cualquier empresa a la crisis es resistirse al cambio. Se adoptan medidas cosméticas para evitar otras más profundas y se enfocan los esfuerzos en la reducción de gastos en vez de en el incremento de los ingresos. Es lo mismo que hacemos las personas cuando el entorno nos obliga a introducir cambios en nuestra vida.

Por último, debo reconocer que esta obra no hubiera sido posible sin el apoyo de mi equipo de Sinergos, sin la colaboración de los cientos de directivos con los que han sido contrastados los modelos, conceptos y recomendaciones que este libro incluye en sesiones individuales, seminarios, conferencias y discusiones de grupo y sin mis alumnos de la licenciatura en Administración de Empresas y del MBA de Deusto Business School. A todos ellos, gracias por su ayuda.



# 1

## ¿Y por qué gestión del cambio?

«Vivimos en un momento de la historia en el que el cambio es tan acelerado que empezamos a ver el presente solo cuando ya está desapareciendo».

Ronald Laing

### 1. ¡Realmente sabemos poco de gestión de organizaciones!

Eran las 10 de la mañana en punto cuando abrí la puerta de la sala en la que me esperaba Pedro para su cuarta sesión de *coaching*. Nada más preguntarle por cómo estaba, arrugó el ceño y respondió que estaba muy preocupado. Ante los malos resultados de su compañía, muy afectada por la crisis, la central europea había marcado un objetivo: incrementar las ventas un 12% en menos de seis meses. Mi pregunta fue a bocajarro: ¿sabes lo que hay que hacer? El tenso silencio de más de un minuto y la cabeza baja presagiaban la respuesta. Por fin lo dijo, bajito, pero claro:

–No. Yo ya he hecho todo lo que sabía y estaba en mi mano.

–Bien, no te preocupes, sigamos explorando el problema. ¿En tu empresa hay alguien que sepa lo que hay que hacer para vender un 12% más en seis meses?

Me miró a los ojos, incrédulo porque me hubiera atrevido a hacerle esa pregunta y me respondió haciéndose consciente de las consecuencias.

—No.

Después de algunas preguntas más, tomó la iniciativa y dijo:

—Y me temo que en Europa tampoco hay nadie que lo sepa; y me temo que tampoco ningún consultor me va a dar una respuesta satisfactoria. Tú eres profesor de una facultad de Empresariales, ¿quién me puede ayudar? ¿Alguien sabe cómo se hace esto? ¿Cómo es posible que no haya un manual, un procedimiento en el que pueda encontrar la respuesta a esta pregunta?

La inquietud de Pedro tenía lógica: sobre gestión de empresas, en general, sabemos muy poco. Imagínense un problema parecido en el terreno médico: ellos, al menos, saben con seguridad que no tiene solución. En medicina se sabe bien lo que se sabe y se sabe bien lo que no se sabe.

La diferencia es que la medicina tiene una larga historia de más de 20 siglos y la gestión de empresas solo algo más de dos. Bueno, hay otra diferencia: la medicina trabaja por lo general con realidades físicas y químicas tangibles mientras que la gestión empresarial trabaja con el sistema más complejo del universo: el cerebro humano, del que sabemos todavía muy poco. Pero además trabaja con el cerebro interactuando con el corazón (las emociones) y ahí ya sí que hemos entrado en un terreno del que sabemos poco, poco, poco. Y la complejidad se incrementa si tenemos en cuenta que son corazones y cerebros interactuando unos con otros en equipos compuestos en algunos casos de cientos o de miles de personas.

Acuérdense de los pilotos de avión que, con sus huelgas, nos han amargado algunos viajes y nos han ocasionado trastornos a todos los que nos vemos condenados a pasar más del 20% de nuestra vida en un aeropuerto. Casi todos los años convocan alguna huelga para pedir más salario a pesar de que, como los controladores, cobran unos sueldos astronómicos.

De pie, frente a un panel informativo de la T4 en el que esperaba la esperanzadora noticia de que mi avión tenía asignada puerta de embarque, me preguntaba por qué pedían tanto dinero. ¿A cambio de qué? La parte racional de mi cabeza respondió: tienen mucha responsabilidad y dirigen un aparato muy complicado. Enseguida pensé que su responsabilidad era parecida a la de cualquier cirujano y respecto a la complejidad del avión

se me ocurrió imaginar... ¿qué ocurriría si los pilotos tuviesen que pilotar aviones con emociones?

Por ejemplo, un avión que tuviese expectativas (me gustaría llegar a Jumbo y siento que no progreso a la suficiente velocidad), si tuviesen miedo (no me atrevo a aterrizar en el aeropuerto de San Sebastián, es muy pequeño y peligroso) o que tuviesen iniciativa en la comunicación y pudiese transmitir sus conclusiones a otros aviones (este piloto es muy bruto, no le hagas caso a todo lo que manda).

Ahora imagínense al piloto intentando pilotar un avión así: no podría hacerlo con palancas y mandos electrónicos, tendría que negociar, persuadir, desarrollar, escuchar, poner límites, etc.: «en este momento no puedo prometerte la promoción a Jumbo... lo solicitaré a ver si para el año que viene...», «vamos, ámate, el aeropuerto de San Sebastián es menos inseguro de lo que parece», «te agradecería que me informases de tus comunicaciones con otros aviones» y cosas así... ¿Se imaginan? Eso sí que es complicación y no manejar unos botones y palancas que no protestan y que siempre hacen su trabajo a la perfección.

Es decir que tenemos entre manos el trabajo más complejo del universo: dirigir organizaciones, compuestas de personas que dependen de clientes y proveedores que también son personas, con sus cerebros y sus corazones interactuando a lo loco y sobre el que menos sabemos.

Y esto es solo una de las fuentes de complejidad. Personas interactuando en diferentes sectores, con diferentes modelos de negocio y estrategias, en organizaciones de diferentes tamaños que exigen gestiones distintas, en mercados y entornos que son diferentes. Esto es una locura.

Y encima todo está cambiando. Resulta mucho más difícil gestionar algo que está transmutando continuamente para adaptarse a un entorno también en cambio acelerado. Les pasa algo parecido a los investigadores que analizan los virus que mutan de forma continua para adaptarse a los cambios de su entorno. La labor es mucho más ardua, lenta, costosa y frustrante.

No estoy seguro de cuántos siglos tardaremos en dominar esta disciplina y podamos disponer de modelos comprobados de éxito, de procedimientos consensuados para, por ejemplo, realizar una fusión entre dos

entidades bancarias, para implantar una empresa nueva en un mercado o para hacer crecer una pequeña industria con seguridad.

Mientras tanto seguiremos viendo cómo todos los días fracasan proyectos interesantes, se cierran empresas, se despilfarra el dinero público, se marchitan ilusiones e iniciativas. Y sobre estos fracasos casi nadie escribe ni imparte conferencias.

Desde un punto de vista epistemológico podemos, por tanto, afirmar que la disciplina de la gestión de organizaciones se encuentra en un estado muy poco evolucionado, inmaduro, que podríamos definir también como de nivel preparadigmático. No disponemos de procedimientos consensuados ni probados, ni de mucho conocimiento científico ordenado y comprobado. No tenemos un acuerdo estable entre los profesionales y los teóricos de la gestión acerca de cómo deben gestionarse de manera correcta las diversas variables de la gestión empresarial. No tenemos, por ejemplo, una respuesta clara y unánime que darle a Pedro acerca de cómo incrementar sus ventas un 12%. Esto sigue teniendo mucho de arte, de experiencia acumulada y de ensayo-error.

Por eso no hemos sido capaces de predecir la actual crisis financiera, ni de saber cómo va a evolucionar.

Por eso en el mundo de la empresa estamos sometidos a todo tipo de modas. ¿Recuerdan la reingeniería de procesos? Prometía arreglarlo todo y algunos ingenuos se entregaron por completo a ese modelo. Y era una ida buena, que nos ha servido para mejorar la eficiencia de los procesos, pero no era la panacea universal capaz de dar respuesta a cualquier pregunta sobre gestión de organizaciones.

Así han aparecido en los últimos tiempos verdaderas olas que han puesto de moda conceptos y modelos tales como la EFQM, la gestión del conocimiento, la *learning organisation*, la inteligencia emocional, la gestión por competencias, el modelo 6 sigma, el *mobbing*, la innovación, etc. ¡Cada año un concepto-modelo nuevo!

Ante la falta de un modelo de gestión integral, estructurado y aceptado de forma generalizada, cada uno de estos conceptos no establece límites claros para su aporte sino que, por el contrario, pretende mejorar la gestión empresarial en su conjunto.

En realidad constituyen intentos de simplificar la multitud de variables que se encuentran en la base de los resultados aportando herramientas concretas y guías de actuación de fácil aplicación (relativamente). Y esta facilidad, unida a la alta necesidad de soluciones, hace que tengan éxito comercial y proliferen con rapidez. Y tienen éxito porque hay mucha gente buscando recetas.

A su sombra aparecen gurús a los que hay que reconocer un importante mérito en el manejo de la imagen y del marketing, aunque no sea el rigor de los contenidos precisamente su punto fuerte. Y el sector de consultoría, siempre necesitado de productos nuevos, aprovecha el tirón y consigue vender un número importante de proyectos basados en el concepto de moda.

Es decir, sabemos todavía muy poco de gestión de organizaciones. Y quizá lo que sabemos deberíamos revisarlo porque así es como avanzan todas las disciplinas. Ahora tenemos una buena oportunidad para hacerlo ya que los pocos conocimientos que considerábamos válidos se han puesto en cuestión y necesitamos buscar nuevos caminos y nuevos enfoques.

## **2. La gestión del cambio es el nuevo paradigma de la gestión de las organizaciones**

Seguro que en alguna ocasión has visto imágenes de las primeras fábricas a finales del siglo XIX: fabricantes de automóviles como Ford, empresas textiles o, incluso, explotaciones mineras. Grandes espacios llenos de potentes máquinas entre las que se afanaba un ejército de obreros que realizaban una labor en su mayoría manual o con un gran componente de esfuerzo físico. Espacios sucios, dominados por capataces autoritarios, sobre los que reinaba un empresario rico y elegante.

Y seguramente también habrá tenido oportunidad de ver, aunque sea en el cine, el aspecto que tienen nuestras empresas más avanzadas del siglo XXI: pensemos en Facebook, Microsoft o Google. Parecen campus universitarios, abiertos, luminosos, modernos, cómodos. Habitados por personas jóvenes vestidas de manera informal que disponen de un espacio reducido orientado sobre todo al uso de un ordenador y están dirigidos por directivos también jóvenes, agresivos y rápidos, en constante contacto con el mercado.

El contraste entre estas dos imágenes pone de manifiesto muy a las claras cuánto y cómo ha cambiado la realidad empresarial en este escaso período de tiempo. Casi podemos afirmar que estas dos realidades son diferentes por completo.

Sin embargo, los principios y las reglas que rigen la gestión de las empresas no han cambiado tanto. Se han producido cambios, por supuesto, pero no coherentes con esta auténtica revolución que se ha producido en la realidad empresarial. Y, en realidad, esto es lo normal: que los principios y las reglas vayan siempre por detrás de la realidad.

Pero el resultado es que estamos dirigiendo las empresas del siglo XXI con principios y reglas que se nos han quedado muy antiguas y que, por tanto, no responden bien a las necesidades del mundo actual.

Podemos pensar, por ejemplo, en el papel de las personas. En las empresas antiguas su valor consistía sobre todo en aportar la mano de obra. En ese sentido eran fácilmente sustituibles, constituían un recurso abundante y no necesitaban mucha cualificación. Su capacidad de negociación con la empresa, por tanto, era muy baja y, para incrementarla, solo les quedaba el recurso de la unión sindical.

Las actuales reglas del mercado laboral siguen basadas en esta situación: se trata de impedir que las empresas abusen de su poder protegiendo una serie de derechos básicos del trabajador. En la situación actual las personas no son recursos que se sustituyan con facilidad, sino técnicos muy cualificados de los cuales depende la competitividad de la empresa. Su filiación sindical es cercana a cero porque su capacidad de negociación con la empresa no se basa en la unión sindical sino en sus propias competencias y capacidades escasas en el mercado y muy caras de conseguir.

A la antigua empresa no le ocurría nada grave si un empleado se marchaba a la competencia. En primer lugar, porque no ocurría, dado que no había competencia en el mercado laboral. Y, en segundo lugar, porque si ocurría se podía reemplazar sin problema. No es casualidad que nuestra reglamentación laboral actual siga sin proteger a la empresa de la salida de sus profesionales más valiosos y sin proteger tampoco las fuertes inversiones que, a lo mejor, ha tenido que realizar para lograr su especialización.

No es la única variable que se ha modificado en estos dos siglos, en los que prácticamente ha cambiado todo. Otro ejemplo tiene que ver con el foco de la gestión. El paradigma que ha dominado la gestión hasta ahora ha sido el de los resultados, en el que la dirección financiera, por tanto, era clave. La gestión de los directivos y de los consejos de administración se centraba por lo común en analizar y prever resultados.

El incremento de la competencia y la variabilidad de los mercados ha obligado a desplazar el foco de atención desde los resultados hacia las conductas que producen esos resultados. Se empieza a ver claro que analizar las cifras de facturación es casi una pérdida de tiempo ya que, aunque puedas obtener algo de información, básicamente se está centrando la atención en unos datos que ya se han producidos, que pertenecen al pasado y que no se pueden cambiar. Es más útil ocupar el tiempo en gestionar las conductas actuales de los vendedores, prestar atención a lo que se está haciendo o dejando de hacer o a cómo se está haciendo e intentar modificarlo. Porque eso es lo que producirá los resultados que analizaremos mañana.

En otro orden de cosas podemos encontrar más diferencias entre la gestión de la empresa antigua y la moderna: en entornos estables la prioridad es el corto plazo, entre otras razones porque la estabilidad del entorno me lo permite. Puedo concentrarme en el corto porque el largo solo será una repetición del corto. Pero cuando el entorno está cambiando continuamente necesitamos levantar la vista y fijar objetivos de largo alcance. Puede que a corto suframos ciertos traspiés, pero lo importante es a dónde vamos a largo plazo.

En el cuadro 1.1 resumimos más diferencias. Todas ellas tienen un común denominador y una causa común: estamos pasando de un entorno caracterizado por cierta estabilidad a un entorno que se caracteriza por un cambio continuo y acelerado. Y la forma en la que hemos gestionado las organizaciones no puede ser la misma ya que la gestión de la estabilidad es casi lo contrario de la gestión del cambio.

Estamos viviendo un cambio de paradigma en la gestión de las organizaciones que nos va a obligar a todos a replantearnos la forma de gestionarlas. Tendremos, casi con seguridad, que desaprendernos de ciertos principios y aprender otros nuevos.

## Cuadro 1.1 Diferencias entre el nuevo y el antiguo paradigma de gestión empresarial

El paradigma antiguo	El nuevo paradigma
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los resultados a corto plazo son la prioridad.</li> <li>• Modelos de negocio basados en procesos simples y mecánicos: producción y distribución de productos.</li> <li>• Las personas (plantilla) como recursos sustituibles con bajo valor añadido y poca incidencia relativa en los resultados.</li> <li>• Procesos estandarizados y normatizados que responden a entornos estables.</li> <li>• Búsqueda de ventajas competitivas en el precio, la calidad del producto y el tamaño. Relación con el cliente puramente de intercambio.</li> <li>• Foco del negocio en las variables tangibles y relacionadas directamente con los resultados a corto: producción, de ventas, beneficios.</li> <li>• Toma de decisiones basada en minimizar el riesgo, lo aprendido en el pasado y el análisis de los resultados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La prioridad son los resultados a largo plazo.</li> <li>• Modelos de negocio basados en procesos complejos de alto valor añadido.</li> <li>• Las personas (plantilla), sus conocimientos, habilidades y actitudes son el principal activo de la organización.</li> <li>• Procesos muy flexibles.</li> <li>• Búsqueda de ventajas competitivas en la creatividad, la detección precoz de las necesidades del mercado, la calidad de producto y servicio y la calidad de la relación con los clientes basada en la generación de confianza.</li> <li>• Foco del negocio de las variables intangibles: conductas que producen resultados, atracción del talento, capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad, imagen de marca, energía de la plantilla, repercusión medioambiental, sintonía con el mercado, etc.</li> <li>• Toma de decisiones basada en el riesgo controlado, las tendencias de futuro y generación de una cultura positiva.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

Por ejemplo la forma en la que hemos gestionado la calidad hasta ahora ha ido buscando la estabilización de procesos y la formalización. Pero, en la medida en la que incrementemos la formalización, estamos

haciendo cada vez más rígida la organización y, en esa medida, dificultaremos la adaptación a los posibles movimientos del mercado. Lo conveniente sería buscar una forma más flexible de lograr calidad.

Este fenómeno lo hemos visto en la evolución de los sistemas de calidad como ISOS y EFQM, que todavía están vigentes en buena parte de la industria. Pero se ve con claridad cómo la tendencia es al abandono progresivo de algunos de estos sistemas. Una vez puestos en marcha, muchas empresas se han encontrado con que sobrevenía un inconveniente fundamental: los cambios que hoy todos necesitamos para sobrevivir se veían enormemente dificultados ya que es mucho más difícil cambiar algo que está escrito, aprobado, registrado y certificado que algo menos formal.

Resumiendo: en los próximos años es seguro que viviremos una auténtica revolución en la forma de gestionar las organizaciones que nos permitirá avanzar de manera sustancial en la que pasaremos de la gestión de la estabilidad a la gestión del cambio.

La gestión del cambio, por tanto, aparece como el nuevo paradigma de gestión. Todos vamos a estar obligados a familiarizarnos con nuevos enfoques, a cuestionar lo que hoy consideramos verdades consolidadas y probadas y a enfrentar nuevos retos y nuevos conceptos que nos permitan sobrevivir en entornos en cambio acelerado. El futuro pondrá a prueba nuestra propia capacidad de cambio.

### **3. Pero ¿qué le pasa a nuestro mundo?**

¿Por qué hay que estar cambiando las organizaciones continuamente? ¿No será una moda o una estrategia para favorecer el consumo de servicios de consultoría? La respuesta es clara hasta la ofensa: las organizaciones tienen que cambiar para no morir. Es verdad que, más tarde o más temprano, como todos los organismos vivos, todas las organizaciones se mueren, pero su éxito está en sobrevivir el mayor tiempo posible.

Y todas las organizaciones se mueren siempre por la misma causa: la desadaptación a su entorno, la falta de sintonía con su mercado. Y, si hacemos caso a los datos que arroja actualmente nuestra economía, parece ser un mal bastante extendido. Según McKinsey, la mitad de las compañías del S&P 500 no estarán en él en el año 2020. Otro dato inquietante: en el año 2009 en España murieron 67.000 pymes y más de

200.000 microempresas, lo que equivale a más del 20% de todas las empresas existentes en España en el mismo año.

Es obvio, por tanto, que nuestro entorno está cambiando y muy deprisa. A veces sentimos el cambio presionando tanto nuestras vidas que tendemos a pensar que probablemente nunca en la historia han cambiado las cosas tanto y tan deprisa como ahora. Sin embargo, no es cierto. Esta es una percepción que se ha tenido con bastante frecuencia a lo largo de la evolución de la humanidad. Sin ir más lejos, a finales del siglo XIX y principios del XX, nuestros abuelos vivieron una auténtica concentración de adelantos e innovaciones que cambiaron sus vidas de manera radical: las ciudades pasaron de estar iluminadas con antorchas a ver la luz eléctrica, apareció la radio (voces que se transmitían en el aire sin cables, algo que poco tiempo antes hubiera sido considerado brujería). La diferencia es que en aquella época apenas había empresas que necesitasen adaptarse a estos drásticos cambios del entorno.

Los cambios que estamos viviendo ahora tienen una característica especial: su velocidad. Van más rápidos que nunca porque se realimentan entre sí. Podemos decir que nos encontramos en un entorno en cambio acelerado, impulsado por cuatro vectores principales:

### **3.1. La globalización**

Hemos pasado de vivir en mercados y entornos locales a compartir el mundo. Ahora todo se mueve a lo largo del planeta con una velocidad asombrosa: las empresas se deslocalizan y mueven sus sedes generando tras de sí un verdadero huracán de empleo y desempleo.

Las personas viajamos más que nunca: el globo se ha convertido en un auténtico avispero rodeado por una maraña de rutas aéreas que ponen cualquier destino mundial al alcance de cualquiera.

Los capitales se mueven rápidos como una manada de bisontes huidizos a lo largo del globo buscando oportunidades de inversión y huyendo despavoridos de cualquier riesgo por subjetivo que sea; las crisis afectan a todos los sectores, a todos los países y exigen medidas globales.

La información viaja en tiempo real a cualquier punto del planeta colocando ante nuestras narices cualquier desastre climático en cual-

quier pequeña localidad del que antes no nos enterábamos; y con las noticias viaja la capacidad de influir en la población, en especial generando miedo a cualquier cosa: puede ser una supuesta pandemia, un volcán que cierra el espacio aéreo de toda Europa en horas o una amenaza climática.

Se percibe en los medios de comunicación una preocupante tendencia a buscar culpables de la globalización. Últimamente se habla mucho de «los mercados» refiriéndose a los agentes financieros que provocan auténticos cataclismos en economías nacionales o regionales. De alguna manera es tranquilizador poder echar la culpa a alguien pero, en realidad, la base del problema, como siempre, está en el interior de cada uno de nosotros.

Por ejemplo, nos quejamos de que las empresas multinacionales deslocalizan con facilidad sus centros de producción, pero se nos olvida que esa facilidad fue la que trajo sus centros de producción a nuestro entorno. Nos quejamos de que los países asiáticos compitan en coste con nuestros productos manufacturados, pero se nos olvida que cuando vamos a comprar una prenda de ropa nuestra decisión por lo general no depende de dónde se ha fabricado la ropa sino que elegimos los productos que más nos gustan en su relación calidad-precio o aquellos que mejor satisfacen nuestras subjetivas necesidades sin preocuparnos en absoluto por si nuestra decisión está ayudando o creando dificultades a alguna organización de nuestro entorno. Casi nunca nuestros actos de compra son irrelevantes; casi siempre tienen consecuencias, aunque su efecto sea minúsculo.

El mercado también somos nosotros.

### **3.2. El cambio de la estructura geoeconómica del planeta**

Con el traspaso del liderazgo desde los países occidentales (Europa, Japón, Estados Unidos), que ostentan modelos económicos obsoletos y estructuras pesadas y rígidas, a los países emergentes (China, Rusia, India, Sudáfrica, Turquía, México y Brasil), mucho más flexibles y dinámicos, en realidad estamos viviendo un cambio desde los países que no pueden cambiar porque tienen mucho (son muy pesados y ricos y, por tanto, tienen

mucho que perder) a países que tienen menos y, en consecuencia, también es menos lo que pueden perder con los cambios.

Es curioso comprobar cómo algunos de estos países emergentes no disponen ni siquiera de las condiciones que los gurús del desarrollo económico consideran imprescindibles para que se produzcan estas tasas de crecimiento.

Simplemente crecen porque sus habitantes luchan cada día por una ilusión, por un futuro, que los de los países ricos ya hace tiempo que han alcanzado.

Por eso es imprescindible que en Europa seamos capaces de renovar la ilusión, de generar nuevas metas, de definir escenarios futuros que motiven a la gente a hacer cosas distintas cuestionando todos los paradigmas y los sistemas establecidos.

Y esta evolución forma parte de un ciclo de vida y muerte muy biológico en el que las diferentes regiones del planeta pasan por las mismas etapas que cualquier ser vivo, necesitando al final renacer para poder vivir un nuevo ciclo.

### **3.3. La evolución de la tecnología**

En los últimos años parece más adecuado hablar de revolución tecnológica que de evolución tecnológica: la famosa ley de Moore explica que aproximadamente cada 18-24 meses se duplica el número de transistores en un circuito integrado y se reduce el precio a la mitad.

Este fenómeno y los avances en digitalización y en conectividad están haciendo accesible la tecnología a grandes masas de población que han encontrado en Internet un auténtico mundo virtual con servicios hasta hora inimaginables provocando un fuerte impacto social.

Y todo hace pensar que también aquí el futuro nos deparará cambios muy rápidos de la mano de la nanotecnología, de la realidad virtual y de las telecomunicaciones que van a exigir de todos nosotros un esfuerzo de aprendizaje y adaptación tan importante que muchas personas quedarán excluidas de este proceso generando una auténtica clase de exiliados tecnológicos.

### **3.4. El cambio social**

La sociedad occidental está cambiando y no solo en su composición sino también en sus hábitos de tal forma y a tal velocidad que cada generación resulta bastante desconocida para la anterior.

Algunos de los componentes de este cambio social son:

- El incremento de la esperanza de vida.
- El incremento de los hogares unipersonales y la aparición de nuevos modelos de familia.
- La incorporación de la mujer al ámbito laboral.
- La flexibilización del mercado laboral.
- La modificación de los hábitos de consumo y los valores sociales hacia la importancia de la salud, el diseño, el tiempo libre y el medio ambiente, entre otros.

Estos cuatro vectores de cambio son auténticas fuerzas que mueven el mundo a una velocidad cada vez mayor. Actúan como cuatro gigantescas manos que hacen que el globo gire cada vez más deprisa obligando a sus habitantes a adaptarse de manera continua en un ejercicio muy parecido al que realizan las ratas de laboratorio, obligadas a correr sobre ruedas que no paran nunca.

Intentar renunciar a esto es imposible y quejarse de que la realidad que nos ha tocado vivir sea así es, además, inútil. La época que nos toca vivir tendrá este y otros inconvenientes, pero también está claro que tiene muchas ventajas sobre cualquier otra. En todo caso, es la nuestra y resulta evidente que nos demanda una capacidad de adaptación y flexibilidad continua.

## **4. Ahora todo se llama cambio pero realmente sabemos muy poco de gestión del cambio**

Una vez aceptada la necesidad imperiosa de cambiar, lo primero que se le ocurre a cualquiera es volver la mirada hacia el mundo del conocimiento con una pregunta en la cabeza: ¿qué sabemos acerca de cómo cambiar las organizaciones para que se adapten a su entorno?

Antes de acudir a las universidades y centros de conocimiento especializado, vamos a ver cuánto conocimiento sobre la materia circula a nivel popular... ¡Empezamos bien! Wikipedia no tiene creada la página de gestión del cambio e invita a hacerlo a cualquiera.

Por el contrario Google nos arroja miles de entradas para esa misma expresión o su traducción en inglés. Pero, ¡sorpresa!, cuando analizamos el contenido de las páginas, menos de un 10% tienen una relación directa con la verdadera gestión del cambio.

Empecemos por reconocer que no disponemos de un acuerdo acerca del contenido de la expresión «cambio organizacional». Es fácil encontrar bajo esta etiqueta estudios de liderazgo, macroeconomía, estrategia empresarial, experiencias o herramientas de gestión de Recursos Humanos, cuando no nos encontramos con tratados de organización, reingeniería de procesos, formación de directivos e, incluso, sistemas de información, sin excluir manuales de autoayuda.

Acudimos a las bibliotecas físicas y virtuales y nos pasa lo mismo: casi todos los tratados y conferencias que esgrimen este título contienen de todo menos modelos, guías y estudios de gestión del cambio organizacional específico.

Resumiendo: sobre gestión del cambio específicamente no sabemos casi nada. Pero... ¿no estará el problema en la propia expresión cambio organizacional? ¿Qué significa exactamente cambio organizacional?

Empecemos por reconocer que no disponemos de un acuerdo acerca del contenido de la expresión «cambio organizacional». Como consecuencia de la inmadurez de la disciplina de gestión de organizaciones, esto nos ocurre con frecuencia. No tenemos bien definidos los términos ni los conceptos. Es más, nuestro lenguaje está plagado de términos confusos e imprecisos, auténticos comodines que utilizamos con demasiada frecuencia y que, sin duda, nos dificultan la comunicación y la transmisión de conocimiento.

Un ejemplo: la propia palabra gestión, ¿qué significa? Imagina una reunión en la que alguien plantea un problema. No será difícil encontrar alguna intervención en el sentido de que ese problema debería ser gestionado de manera adecuada. ¿Qué quiere decir? ¿Qué debe ser con-

trolado, simplificado, investigado? ¿Que hay que tomar decisiones sobre ese tema? ¿Que debemos organizarlo de forma adecuada? Gestionar implica todos esos conceptos y algunos más. Por tanto, ¿qué estamos diciendo? Lo que sí resulta obvio es que cada uno escucha lo que quiere oír.

En gestión del cambio nos ocurre esto mismo pero elevado al cubo porque se trata de una disciplina joven, casi recién nacida. Con futuro, con mucho futuro (el entorno lo impone) pero con todo el trabajo por delante.

## **5. La gestión de las organizaciones es gestión de las conductas**

Gestionar organizaciones es principalmente gestionar la conducta de las personas que componen las organizaciones. Eso es lo esencial. El núcleo duro del que dependen los resultados. Todo lo demás son recursos y herramientas que utilizan las personas para conseguir resultados: los recursos financieros, las máquinas, la información... Todo está al servicio de las personas: ellas son la organización.

Y, por tanto, el éxito de una organización depende, sobre todo, de su capacidad para gestionar la conducta de las personas que la integran.

Desde que existen organizaciones empresariales –más o menos desde el principio del siglo XIX–, la disciplina de la gestión y administración de las mismas ha considerado la conducta humana como una especie de caja negra que era ignorada o minusvalorada de forma sistemática, seguramente porque su complejidad la hacía inabarcable y porque los paradigmas de esta rama de la ciencia no parecían muy adecuados para intentar entenderla.

Con posterioridad, la aparición de la psicología aplicada a la gestión empresarial a través del movimiento de gestión de Recursos Humanos fue el primer intento para aportar a este tema un cierto análisis y algunas herramientas y soluciones de carácter práctico.

Sin embargo, los psicólogos, convertidos en técnicos de gestión de Recursos Humanos, enseguida dimitieron de sus conocimientos científicos acerca de la conducta humana para convertirse en expertos gestores

de las personas como un recurso más en el más puro estilo de la gestión y administración de capitales financieros.

Arrinconados a la gestión de la formación y de la selección, acusados de no poder demostrar la aplicación práctica de sus conocimientos y sometidos a la trampa de ser responsables de cuestiones como el rendimiento o el absentismo que en realidad no dependían de ellos, no tardaron en olvidar sus raíces y sus modelos y prestaron demasiada atención a cuantas modas y modelos impuestos por gurús prometían solventar los problemas de la organización ignorando las más elementales leyes de la conducta humana y convirtiéndolo en una especie de caja negra a la que por su complejidad convenía no asomarse demasiado.

Sin embargo, hoy podemos sostener que en realidad no es apenas posible gestionar las organizaciones sin entrar en la gestión de la conducta de las personas que las componen y serán pocos los directivos o expertos en gestión empresarial que se opongan a esta afirmación. Algo hemos avanzado –al menos en la teoría–, pero el futuro solo apunta hacia este camino.

Por ejemplo, si tenemos un problema financiero, podemos darle vueltas a la forma de optimizar los pocos recursos de que disponemos, pero no tardaremos en llegar a la conclusión de que dicho problema solo será resuelto de forma definitiva si conseguimos que la organización ingrese más dinero y eso solo lo conseguimos cambiando, por ejemplo, la conducta de los vendedores.

De hecho, en todas las reuniones en las que se analizan problemas organizacionales se terminan concretando las soluciones en cambios de conducta de algún grupo más o menos grande de la organización bien a través de nuevos procedimientos, bien a través de nuevas reglas del juego o bien a través de la aplicación de incentivos y consecuencias de un tipo u otro.

Por tanto, podemos decir que el núcleo de la gestión de las organizaciones consiste en la gestión de la conducta de las personas que las componen.

Sin embargo, apenas disponemos de conocimientos en esta área debidamente sistematizados, comprobados y organizados.

## **6. Y, por tanto, gestión del cambio es sobre todo gestión de conductas**

Ya hemos visto antes que sabemos poco acerca de gestión del cambio y que resulta fácil encontrar bajo este nombre contenidos de muy diferente naturaleza. Está claro que no disponemos de un acuerdo acerca de lo que significa la gestión del cambio.

En este libro queremos lanzar una propuesta muy concreta: la gestión del cambio es la gestión de la conducta de las personas en las organizaciones. ¿Qué otra cosa puede ser? Sin cambio de conducta no hay cambio de ningún tipo.

Muchos profesionales tienen interiorizado un esquema que dificulta de manera sustancial su eficacia. Se trata de una forma de pensamiento según la cual antes de cambiar una conducta hay que cambiar la actitud que subyace en ella. Es una forma de pensamiento heredera de los esquemas de la psicología dinámica: la conducta no es más que el síntoma y para curarlo necesitamos atacar el síndrome subyacente.

Muchas organizaciones han perdido en los últimos años demasiado tiempo, dinero y esfuerzo en proyectos de cambio cultural que, por no estar enfocados de manera adecuada, no produjeron ningún cambio visible. Pretendían cambiar actitudes y estilos pero se olvidaron de traducir todo esto a conductas concretas. Y, si no hay cambio de conductas, simplemente no hay cambio.

El objetivo de un proceso de cambio no es otro que producir cambios de conducta visibles, concretos y comprobables.

Es entendible que hasta ahora hayan sido pocos los autores que han apostado por un enfoque tan comprometido. ¿Qué sabemos acerca de cómo cambiar la conducta? Todos acumulamos demasiadas historias de fracasos personales respecto a cambios propios (no hemos conseguido dejar de fumar o no hemos ido capaces de adelgazar) y pensar en cambiar la conducta de otros resulta simplemente fantástico.

Y es verdad que sabemos poco y que es difícil. Pero es posible.

Sabemos poco del cambio de conducta de personas sanas en sistemas complejos. Pero lo que sabemos necesitamos utilizarlo.

Es difícil. Tanto que muchas organizaciones han renunciado a intentarlo y muchas escuelas de negocios han renunciado a enseñarlo.

Pero es posible. Porque también todos nosotros acumulamos historias de recambio exitosas, de las que podemos aprender. Porque muchas organizaciones han sido tan buenas haciendo esto que han conseguido perdurar a través de muchos años de historia.

La modificación de conducta es una disciplina que siempre se ha asociado a la psicología clínica y, por tanto, a la conducta patológica. Esto nos ha permitido aprender acerca de los factores que facilitan y dificultan el cambio de conducta en general y ahora nos planteamos utilizar todos estos conocimientos para aplicarlos a personas que no tienen ninguna patología pero que, sin embargo, deben cambiar de conducta porque son parte de organizaciones que, a su vez, necesitan cambiar para no quedar desadaptadas de su entorno.

En psicología se han distinguido históricamente dos grandes corrientes que diferían sobre todo en su concepción de la conducta humana. La corriente de la psicología dinámica, heredera de la psiquiatría, concibe la conducta como un síntoma o manifestación externa de un síndrome o causa interna. Este modelo –que en verdad es una extensión de los esquemas utilizados por la medicina para explicar las dolencias físicas– responde en pocos casos a la complejidad de la conducta humana que, en realidad es algo de naturaleza y origen totalmente distinto a la biología y, por tanto, no siempre resulta útil.

La psicología conductista americana y rusa entiende, por el contrario, que la conducta es simplemente algo aprendido y, por tanto, modificable sin necesidad de buscar ni corregir causas internas ni profundas de ningún tipo.

La realidad nos muestra que la conducta humana es de una complejidad inmensa que supera esquemas tan radicales. Hay una serie de conductas cuya causa radica en el subconsciente, en los complejos mecanismos de la libido y en influencias químicas, en buena parte desconocidas todavía. Pero hay otra buena parte de nuestra conducta cuya motivación es más

simple y superficial: responde a la situación concreta, a hábitos aprendidos, a expectativas, a intereses, a habilidades y a consecuencias. Es muy probable que las causas profundas de un trastorno de personalidad deban buscarse en el inconsciente, aplicando los métodos y las terapias de la psicología dinámica, pero cuando trabajamos con conductas laborales en personas sanas nos resulta mucho más eficaz utilizar los modelos de la psicología conductual.

Si nos centramos en cambiar las conductas, nos ahorramos muchos esfuerzos inútiles ya que vamos directamente al grano. Enseguida descubriremos que el cambio de conducta produce cambios más profundos porque la persona es un sistema integrado y, cuando se modifica una parte, se modifica el todo.

En este capítulo hemos analizado la razón principal de la gestión del cambio: el mundo está en cambio acelerado y las organizaciones necesitan adaptarse con rapidez a estos cambios para poder sobrevivir. Este reto está poniendo a prueba los conocimientos todavía incipientes con los que estamos gestionando las organizaciones actuales, cuestionando los modelos que hemos utilizado hasta ahora y obligando a generar otros nuevos que se adecuen mejor a entornos en cambio continuo.

La gestión del cambio se ha convertido en el nuevo paradigma de gestión y a su sombra han crecido todo tipo de modelos y negocios que pretenden aprovechar el tirón convirtiendo el concepto en un comodín de contenido demasiado impreciso.

Frente a esto nuestra propuesta es muy clara: la gestión del cambio debe concentrarse en la gestión de la conducta de las personas que integran las organizaciones.

