

Cómo transformar estratégicamente una organización: la gestión del cambio

⟷→ EN LA MAYORÍA DE LAS OCASIONES LAS ORGANIZACIONES FRACASAN A LA HORA DE IMPLANTAR SU ESTRATEGIA Y ALINEAR A SU ORGANIZACIÓN. LA IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA TIENE SUS PROPIAS REGLAS Y FACTORES DE ÉXITO QUE DEBEMOS TENER MUY EN CUENTA, PARA LO CUAL LA GESTIÓN DEL CAMBIO SERÁ NUESTRA ALIADA.

FRANCISCO TRULLENQUE
Socio Director de Strategy & Focus
Profesor del Instituto de Empresa

A lo largo del tiempo he podido comprobar cómo hay un denominador común y una constante de preocupación entre los numerosos directivos con los que he tenido la oportunidad de intercambiar opiniones y experiencias: la verdadera dificultad cuando hablamos de estrategia no se encuentra tanto en su formulación como, por el contrario, en la fase

de ejecución de la misma especialmente cuando ello conlleva, como a menudo sucede, la necesidad de una transformación organizativa más o menos profunda.

Esta preocupación he podido observarla especialmente en aquellos directivos más experimentados. Estos directivos han tenido la oportunidad de comprobar repetidamente por ellos mismos cómo excelentes ideas, planteamientos y estrategias inicialmente aplaudidas por todos acababan siendo diluidas, descafeinadas, transformadas o directamente aparcadas por las mismas organizaciones que las crearon. En algunas ocasiones ha sido la propia cultura organizativa existente la que ha generado esta situación, mientras que en otras ocasiones no ha sido tanto una resistencia organizativa como el mal diseño o ejecución del propio proceso de implantación estratégica y transformación organizativa el que ha dado al traste con una estrategia bien formulada.

Pero, ¿es realmente importante implantar bien una estrategia o basta con definir una estrategia acertada sin dudar en que luego ésta será implantada correctamente?

Además de lo que ya nos anuncia tanto el sentido común como la práctica, una reciente investigación realizada en Estados Unidos por Becker, Huselid y Ulrich señala que la mejora en la formulación de la estrategia tiene un impacto mucho menor que una mejora en la implantación de la misma (impacto que cuantifican en alrededor de un 30% sobre el valor de la compañía).

Yo incluso iría más allá: una buena estrategia sin una buena ejecución no es más que un bonito deseo que raramente se cumple. Así, pues, la ejecución de la estrategia y la transformación organizativa que conlleva no es un tema baladí, sino que impacta directamente y de forma significativa en el valor de las compañías.

Ficha técnica



Autor: Trullenque, Francisco

Título: Cómo transformar estratégicamente una organización: la gestión del cambio

Fuente: Estrategia Financiera, nº 194. Abril 2003.

Localizador: 38 / 2003.

Resumen: La verdadera dificultad cuando hablamos de estrategia no se encuentra tanto en su formulación como, por el contrario, en la fase de ejecución de la misma especialmente cuando ello conlleva, como a menudo sucede, la necesidad de una transformación organizativa más o menos profunda. El secreto está en la combinación de un sistema estructurado de implantación estratégica (como el *Balanced Scorecard*) con la gestión del cambio organizativo. Cuando consideramos la gestión del cambio en la transformación de una organización tendremos en cuenta varias fases. En primer lugar la preparación del cambio nos permitirá contar con una organización que se siente predispuesta al cambio, con unos líderes involucrados, una visión estratégica clara y operativa y un proceso bien diseñado. Tras ello, en la implantación del cambio buscaremos la generación de victorias a corto plazo, la participación de todas las personas para conseguir su compromiso y profundizar paulatinamente en el cambio abordando las políticas, estructuras y sistemas que pueden actuar como barreras o como palancas de la transformación. Finalmente, perseguiremos crear en la organización la capacidad de adaptarse de forma continuada viviendo en un cambio permanente donde es la organización quien crea las reglas del juego.

Descriptor: control de gestión, *Balanced Scorecard*, gestión estratégica, gestión del cambio, plan estratégico, implantación estratégica.

El papel de los sistemas estructuras de implantación estratégica

A la hora de plantear cómo estructurar y soportar mejor la implantación y ejecución, nos encontramos distintas soluciones que han ido evolucionado con el tiempo en sofisticación y eficacia:

- Las soluciones más tradicionales que nos encontramos en la práctica giran alrededor de un incremento del grado de control central basado en una Dirección por Objetivos que consta de un conjunto de indicadores de control que derivan en un sistema de objetivos personales, desplegados en cascada, cuyo cumplimiento impacta fundamentalmente sobre la compensación. El problema de estos esquemas suele radicar en su escaso alineamiento estratégico global dado que los parámetros (normalmente financieros o de mercado) se establecen con una base estratégica escasamente estructurada con una falta de control del “cómo” que provoca en muchas ocasiones comportamientos perniciosos que consiguen el objetivo a corto plazo sacrificando la sostenibilidad en la creación de valor.

- En los 90 surgieron nuevos enfoques que buscaban superar las limitaciones existentes en esa visión tradicional de objetivos y control.

- Por una parte con encontramos con sistemas procedentes del mundo del Control de Gestión, entre los que señalamos el *Balanced Scorecard* (Cuadro de Mando Integral) creado por R. Kaplan y D. Norton, por su gran implantación. El *Balanced Scorecard* nació como una mejora en el sistema de indicadores de control de una organización pero a lo largo de los años ha evolucionado hacia un sistema de alineamiento e implantación eficaz de la estrategia.

- Por otra, nos encontramos con sistemas procedentes del mundo de la Calidad (EFQM) y del Conocimiento (Capital Intelectual) que aportan una visión más global y sistémica de la organización haciendo hincapié en la importancia de los activos intangibles, las relaciones dentro del sistema y en los principios de “excelencia” en gestión necesarios para la sostenibilidad a largo plazo. Junto con ellos nos encontramos con sistemas de despliegue estratégico que mejoran la dirección por objetivos tradicional combinando objetivos, metas y medios (Hoshin Kanri).



- Finalmente, en los últimos años, hay esfuerzos para integrar ambas visiones (implantación estratégica y excelencia en gestión) bajo un único marco integrado de gestión. Dentro de estos esfuerzos podemos señalar el Modelo AXIS desarrollado durante los últimos años por el Club Gestión de Calidad (representante de EFQM en España) y Strategy & Focus.

El papel de la gestión del cambio en la implantación de la estrategia

Una vez elegido el sistema de gestión sobre el que queremos apoyar nuestra implantación y ejecución de la estrategia nos surge el problema de que esto es sólo un primer paso, necesario pero no suficiente. Sabemos cómo estructurar mejor la implantación de la estrategia pero en la práctica nos encontramos con importantes barreras en las organizaciones, más o menos explícitas, que habitualmente hacen fracasar la implantación real de estos sistemas.

Bienvenidos al mundo real. Las organizaciones tienen sus propias reglas y dinámica capaces de hacer fracasar la mejor de las ideas y el mejor de los sistemas. Pero, ¿hay planteamientos sólidos ("ciencia") que puedan ayudarnos a la hora de abordar este problema o simplemente debemos cruzar los dedos y esperar confiando en la benevolencia de los dioses y lamentándonos con impotencia de nuestras limitaciones si finalmente fracasamos en el intento?

Durante muchos años la Economía ha estado gobernada por orientaciones que explicaban su funcionamiento aplicando principios de tipo mecanicista buscando encontrar soluciones óptimas mediante la aplicación de modelos económicos y matemáticos.

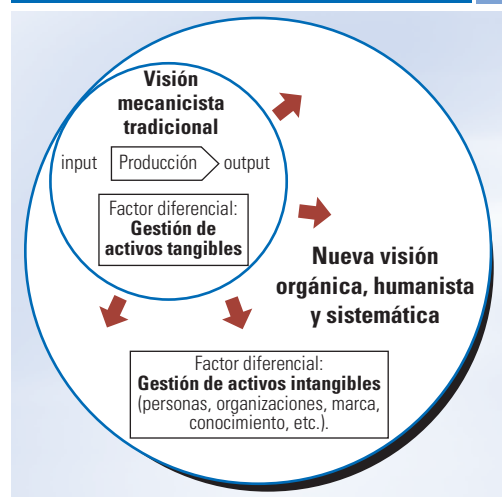
Sin embargo, tal como los últimos premios Nobel refrendan, durante la última década hay un cambio de visión cada vez más potente hacia la llamada "Economía del Comportamiento". Esta nueva visión, donde se aplican técnicas procedentes de las ciencias sociales al estudio de las organizaciones, tiene muy en cuenta que la economía y las organizaciones son gobernadas por personas que se encuentran insertas dentro de un complejo entramado de relaciones llamado "sistema".

Partimos, pues, de un marco mecanicista donde la producción es la clave (*input*-producción-*output*) y los activos fundamentales son los activos materiales gobernados por modelos de producción donde las personas son meros *inputs*. A partir de ahí, y reconociendo su valor, estamos evolucionando hacia una visión más amplia y más bien biológica donde la organización es un complejo sistema gobernado por un conjunto complejo de intereses e interacciones que debemos conocer y comprender y donde las personas (grupos de interés, clientes, colaboradores, aliados, etcétera) desempeñan un papel fundamental que marca la diferencia. Esta nueva visión orgánica, biológica, humanística y sistémica no sustituye sino que complementa y engloba a la anterior. (Gráfico 1).

Dentro de esta línea se encuentra la llamada "Gestión del Cambio" que busca entender los sistemas, las palancas y la dinámica de las organizaciones buscando su adaptación al entorno y el máximo aprovechamiento de sus potencialidades.

Así, pues, la buena noticia es que tenemos ciencia en la que basarnos. Sin embargo, como en el caso de todas las ciencias sociales, lo que no podemos esperar son soluciones mágicas o brillantes planteamientos resueltos por ecuaciones que optimizan la solución. Las ciencias sociales son eminentemente prácticas y basan sus planteamientos en la experimentación social. A partir de dichas experiencias detectan cuáles son los patrones comunes que generan determinado tipo de resultados y sintetizan los principios comunes e interrelaciones que gobiernan los sistemas y que nos pueden ayudar a entender las organizaciones y su dinámica.

Gráfico 1. Una nueva visión de la Organización



Cómo transformar estratégicamente una organización

Muchas organizaciones se encuentran ante el siguiente escenario. Han definido una visión estratégica, más o menos explicitada mediante un plan estratégico, e incluso han decidido la implantación de la misma siguiendo un esquema estructurado como, por ejemplo, el *Balanced Scorecard*.

Son conscientes de la dificultad de la implantación de la misma ya que ello supone una transformación de la propia organización y del riesgo que una mala implantación conlleva en términos tanto de costes directos como de costes de oportunidad. Saben que un fracaso en la implantación de la estrategia conlleva el descrédito tanto de la misma como del sistema de implantación estratégica elegido.

Como en otras muchas cosas, el secreto está en la combinación de un sistema estructurado de implantación estratégica con la gestión del cambio organizativo. (Gráfico 2).

A la vez, tenemos que evitar caer en los errores básicos en la gestión del cambio organizativo que señala John P. Kotter, profesor de Harvard y experto en gestión del cambio, tras estudiar numerosas organizaciones de distintos tamaños y sectores:

1. Permitir demasiada complacencia.
2. Fracaso al crear un equipo de liderazgo del proceso suficientemente potente.
3. Subestimar el poder de la Visión.
4. Infracomunicar la Visión (por un factor de 10, 100, 1000).
5. Permitir que obstáculos bloqueen la implantación de la nueva Visión.
6. Ausencia de victorias de corto plazo.
7. Declarar la victoria demasiado pronto.
8. Olvidar anclar los cambios fuertemente en la cultura corporativa.

Fases en la gestión del cambio

Cuando consideramos la gestión del cambio de una organización podemos distinguir las siguientes fases¹:

1. Preparación del Cambio: en esta fase previa consideraremos cuáles son los elementos básicos que configuran el punto de partida del cambio. Para ello tendremos en cuenta:

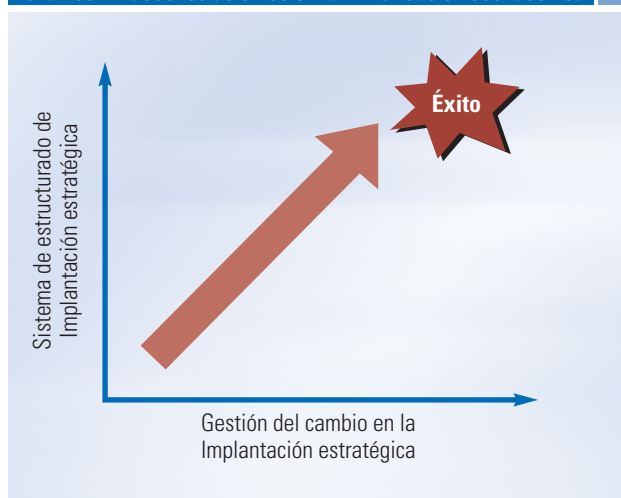
- a. La predisposición al cambio.
- b. El liderazgo que impulsa el cambio.
- c. La visión y la orientación estratégica que marca el camino.
- d. El diseño del proceso de cambio y del esquema organizativo que lo soporta.

2. Implantación del Cambio.

- a. Generación de Victorias a corto plazo.
- b. Participación que promueve el compromiso.
- c. Anclar los cambios en la cultura organizativa.

3. El cambio permanente: la dinámica del cambio.

Gráfico 2. Factores de éxito en la Implantación estratégica



Preparación del Cambio

a.- La Predisposición al Cambio

El cambio es un proceso doloroso que nos saca de nuestra zona de confort. Por ello nadie cambia si no siente que tiene que cambiar.

Por ello, es clave para el éxito en el cambio que se genere en la organización un "estado de necesidad" que predisponga al cambio (es lo que en términos anglosajones se llama una "burning platform"). Este estado de necesidad supone una sensación de incomodidad y tensión a la que la organización, como sistema que es, busca una salida. Esta salida puede ser bien la transformación hacia la orientación deseada (cambio) o bien una disminución paulatina de la tensión volviendo a la zona de confort que lleva finalmente a un desaprovechamiento de la oportunidad. Por ello, es vital saber crear este estado y aprovechar el momento para generar el cambio.

b.- El liderazgo que impulsa el cambio

Un cambio organizativo sólo puede ser impulsado desde lo más alto. Por ello es necesaria la involucración activa y el compromiso de los líderes de la organización. No basta con un "haced y me contáis". Es necesario que sean los líderes quienes impulsen realmente el cambio.

Hay quien dice que los líderes de una organización tan sólo tienen tres tareas:

1. Diseñar la organización definiendo su misión, visión, valores y sistemas de gestión.

¹ Como complemento se recomienda la lectura de los libros "Leading Change" de John P. Kotter publicado por la Harvard Business School Press y "The Fifth Discipline" de Peter Senge publicado por Currency/Doubleday.



2. Vigilar el entorno y definir estrategias que creen valor aprovechando, de modo diferencial, las oportunidades externas con las capacidades internas.

3. Implantar la estrategia alineando a toda la organización en la misma dirección consiguiendo el compromiso de todas las personas mediante una dirección próxima y participativa.

Por tanto, la implantación estratégica es uno de los elementos básicos del liderazgo y por ello debe contar con su máxima involucración activa.

c.- La visión y la orientación estratégica que marca el camino

Una vez que los líderes han creado el “estado de necesidad” que predispone al cambio, deben establecer lo que es la visión y la orientación estratégica que marcará el camino que debe seguir la organización.

Lamentablemente, en muchas ocasiones la definición de esta visión no pasa de ser un conjunto de palabras grandilocuentes con las que es difícil no estar de acuerdo pero que, finalmente, no transmiten ningún mensaje diferencial (proposiciones del tipo: “Seremos líderes en nuestro mercado satisfaciendo a nuestros clientes gracias a nuestra calidad y servicio y al talento de nuestras personas que son nuestro activo más valioso”).

De acuerdo con Michael Porter, la estrategia debe cumplir con las siguientes 5 pruebas:

1) Ofrece una proposición diferente al resto de competidores satisfaciendo un conjunto distinto de necesidades.

2) Tiene una cadena de valor verdaderamente diferencial para entregar esa proposición de valor.

3) Se han hecho elecciones decidiendo no entregar algunas cosas que los clientes quieren.

4) Las elecciones realizadas tienen implicaciones a lo largo de la cadena de valor.

5) Las elecciones tienen permanencia durante algún tiempo.

A partir de ahí, una vez nuestra definición estratégica cumple con esos elementos básicos, deberemos crear una “estrategia operativa” que transforme la estrategia en un conjunto de objetivos estratégicos estructurados, completos e integrados con una visión sistémica de la organización. Estos objetivos deberán ser, además, medibles y accionables y serán desplegados a lo largo de toda la organización garantizando su integración.

Es aquí, en la operativización de la estrategia y estructuración del despliegue donde los sistemas de implantación estratégica (como el Balanced Scorecard con sus mapas estratégicos, indicadores e iniciativas) aportan un valor incalculable.

d.- El diseño del proceso de cambio y del esquema organizativo que lo soporta

El proceso de cambio debe ser diseñado como tal huyendo de enfoques simplistas que finalmente llevan al fracaso en la implantación.

El cambio normalmente no parte con la creación de una organización desde cero. Habitualmente hay ya una organización en funcionamiento con una cultura fuertemente consolidada. En este entorno real, todo cambio debe ser diseñado ad-hoc teniendo en cuenta la cultura de la que partimos, la situación de la organización, el reto que supone el cambio y las palancas de éxito y fracaso únicas en dicha organización.

Por ello, todo proceso de cambio acaba siendo diferente para cada organización donde un experto en gestión del cambio diseñará un proceso único que permitirá el éxito en el cambio.

Acompañando a ese proceso, debe constituirse un Equipo de Facilitadores que promueva, dinamice y soporte el proceso de cambio. Dicho Equipo debe contar con las capacidades y medios necesarios así como con personas de credibilidad suficiente para llevar adelante con éxito su función. Habitualmente este equipo está liderado por un directivo de primer nivel con poder e influencia suficientes para impulsar directivamente el proceso, dotarlo de medios y eliminar barreras. Junto con el líder directivo, son los miembros del Equipo de Facilitadores, en número y dedicación variables en función de cada organización, los que desarrollan en la práctica las numerosas tareas encargadas al mismo. En este caso, junto con miembros internos de la organización es habitual encontrar miembros externos expertos en

Un cambio organizativo sólo puede ser impulsado desde lo más alto. Por ello es necesaria la involucración activa y el compromiso de los líderes de la organización.

implantación estratégica que complementan las capacidades internas con conocimientos específicos, objetividad y capacidad de dinamización y gestión de proyectos complejos de cambio. (Gráfico 3).

Implantación del Cambio

a.- Generación de victorias a corto plazo

La credibilidad en el proceso de cambio es un elemento fundamental que debe ser cuidado en todo momento. Esta credibilidad empieza con la involucración de la alta dirección en el proceso pero debe alimentarse de forma continua con victorias a corto plazo que vayan construyendo y manteniendo esa credibilidad si no queremos que el impulso de liderazgo se desvanezca con el tiempo.

Así, pues, un proceso de implantación estratégica y cambio debe ser diseñado desde el inicio pensando en su estructuración en fases cortas (típicamente de tres meses) que permitan obtener y presentar a la organización resultados tangibles.

Esta credibilidad ganada con las victorias a corto plazo permitirá abordar paulatinamente metas ambiciosas y cambios profundos.

b.- Participación que promueve el compromiso

Difícilmente hay compromiso sin participación. Las personas tenemos una necesidad interna de control que se manifiesta en compromiso cuando esta necesidad se satisface a través de la participación. Desde hace tiempo viene estudiándose en las ciencias del comportamiento los mecanismos que llevan al compromiso y hoy está claro que el más potente de todos ellos no es otro que la participación.

Por tanto, al diseñar e implantar una estrategia y un cambio organizativo huiéremos de enfoques de "laboratorio" y bajaremos a la arena sacrificando en ocasiones la optimización del contenido en aras de la interiorización del mismo y el compromiso en la implantación.

c.- Anclar los cambios en la cultura organizativa

Para ello deberemos consolidar las victorias obtenidas y profundizar en el cambio abordando aquellos elementos estructurales, políticas y sistemas que suponen una barrera a la implantación de la estrategia y a la transformación organizativa.

La fuerza e inercia de la cultura son frecuentemente minusvaloradas y muchas organizaciones tienden a declarar las victorias demasiado pronto sin tener en cuenta que se trata

Todo cambio debe ser diseñado ad-hoc teniendo en cuenta la cultura de la que partimos, la situación de la organización, el reto que supone el cambio y las palancas de éxito y fracaso únicas en dicha organización

más bien de una acomodación temporal y que, tras el cese del empuje, pronto las "fuerzas vivas" acaban por desmontar todo aquello que ha costado tanto crear.

Así, pues, es vital para el éxito final en la transformación organizativa que el empuje del cambio no cese tras las primeras victorias garantizando así que el cambio se instala definitivamente y es interiorizado por toda la organización.

Un elemento fundamental para esta consolidación y anclaje es la coherencia directiva a la hora de "tomar decisiones difíciles" que refrenden la nueva cultura eliminando así barreras al cambio.

El Cambio permanente

Si hay algo permanente en nuestros días es el propio cambio. El cambio en nuestro entorno es cada vez más acelerado y brutal.

Por ello, hoy más que nunca no podemos plantearnos el viejo paradigma del cambio consistente en las 3 fases típicas:

1. Descongelación.
2. Cambio.
3. Congelación.

Gráfico 3. Una organización avanzada del proceso de cambio





En nuestros días ya no podemos permitirnos “congelar” una organización más que en la capacidad de cambio permanente que le permita no sólo adaptarse al entorno sino, mucho más allá, competir con ventaja creando las reglas del juego.

Para ello, como modelo de reflexión podemos pensar en la llamada “Casa del Cambio” que propone R. Hogarth que sugiere la evolución de la organización a través de los siguientes estados:

- Complacencia.
- Negación.
- Confusión.
- Renovación.

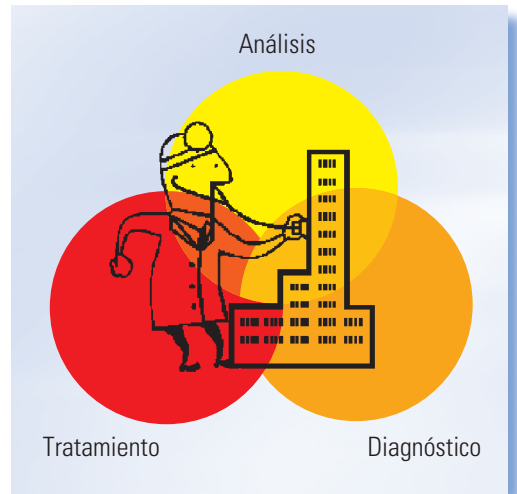
La propuesta es que lo que debemos “congelar” es la permanencia en la sala de la Renovación por que solamente ella nos puede conducir a la “buhardilla del éxito”. (Gráfico 4).

El experto en gestión del cambio

La labor de un experto en gestión del cambio organizativo es como la de un médico. Primero observa los síntomas (ejemplo: estancamiento, fusiones y adquisiciones problemáticas, problemas de crecimiento, pérdida de oportunidades, dificultades en el mercado, escasa motivación interna, etc.) para, aplicando su conocimiento sobre patrones comunes y principios básicos, detectar cuáles son las causas diagnosticando el problema.

Es en este momento cuando la preparación y experiencia son claves para un buen diagnóstico ya que distinguir las causas profundas de las causas superficiales es una tarea difícil donde es muy fácil caer en lo que los expertos en Teoría de Decisiones llaman “error de atribución”. Dicho

Gráfico 5. La labor de un experto en Gestión del cambio



error consiste en atribuir las causas de los síntomas observados a factores simples muy cercanos en el espacio o en el tiempo sin considerar el conjunto de interacciones o de causas menos evidentes pero más profundas. Por ejemplo, en esta línea, el llamada “error fundamental de atribución” consiste en considerar que la causa del bajo rendimiento de un proceso se encuentra en el comportamiento de las personas y no, como en muchísimas ocasiones sucede, en el propio diseño del proceso.

Una vez diagnosticado el problema, el médico prescribe un tratamiento adecuado para cada persona. Lamentablemente no nos sirven soluciones comunes ya que cada persona tiene puntos de partida y características muy distintas (por ejemplo no es lo mismo una persona sana que un diabético o que una embarazada) y la aplicación de fórmulas que no contemplen esta diversidad pueden producir efectos perniciosos. De la misma forma el experto en gestión del cambio no sólo diagnosticará el problema sino que se preocupará de conocer las características clave de la organización y su cultura para prescribir el tratamiento más adecuado. (Gráfico 5).

Finalmente el médico, al igual que el experto en gestión del cambio, hace un seguimiento continuado de la evolución del proceso modificando y modulando el tratamiento a medida que el proceso avanza detectando y solucionando dificultades en el proceso y garantizando al máximo el éxito final.

Una vez más, en este proceso final es donde la experiencia demuestra su utilidad ya que solamente ella garantiza respuestas adecuadas a la inmensa variedad de dificultades que podemos encontrar a lo largo del proceso de implantación de un cambio organizativo. ■

Gráfico 4. La casa del Cambio

