

Título: Agentes del cambio

Autor: José Aguilar

El arte más difícil es el de gobernar

K. J. Weber

El mundo odia el cambio,

pero es lo único que ha traído progreso

Charles F. Kettering

Introducción

Paradójicamente, hablar del cambio en las organizaciones se ha convertido en una tarea rutinaria. Las modificaciones en el entorno y en el seno de cualquier empresa son realidades de ordinaria administración. Cambiar no es una de las posibles opciones que se plantean en nuestro horizonte, como si pudiéramos elegir una permanencia indefinida en las demandas de nuestro mercado, y en nuestra respuesta ante los requerimientos de los clientes. En realidad, todo cambia, menos el hecho mismo de que debemos modificar continuamente nuestro modo de entender y desarrollar la actividad de las organizaciones. Quisiera analizar este fenómeno sin ninguna connotación valorativa: el cambio es un hecho. Generalmente, procuramos que nos lleve a una situación más favorable. Esto no significa que el punto de partida fuera equivocado, y que la transformación aboque en soluciones que resuelven *definitivamente* los problemas. Se parte desde algo que fue útil en su momento, pero que ya no lo es en lo sucesivo; y se tiene plena conciencia de que el objetivo al que nos dirigimos es igualmente provisional[3].

En las siguientes líneas voy a abordar el fenómeno del cambio no como una realidad impersonal, algo que ocurre, sino como un proceso que está —al menos, en alguna medida— bajo nuestro control. De hecho, propongo que una de las facetas más importantes de la dirección de las organizaciones consiste en convertirse en agentes del cambio. Desde este punto de vista, la transformación de las organizaciones depende no sólo de las modificaciones introducidas en los soportes tecnológicos de su actividad, o en el rediseño de sus procesos. Los cambios en las máquinas y en los procedimientos viene precedidos, acompañados y culminados por cambios en las personas. Herramientas como el *coaching* aparecen como los instrumentos más valiosos para orientar la evolución de las organizaciones. Para acotar aún más el tema voy a describir el cambio en tres niveles: el entorno, los colaboradores y uno mismo.

La cuestión, sin embargo, no resulta sencilla porque, parafraseando a Tolstoi, todos quieren cambiar el mundo, pero casi nadie piensa en cambiarse a sí mismo. Para ser verdaderos agentes del cambio es necesario estar dispuestos a asumir las consecuencias de una transformación. Sólo así se arrastra a una organización hacia objetivos cada vez más ambiciosos.

Transformaciones emergentes y deliberadas

Empezaré por distinguir entre dos sentidos del cambio, a los que aludiré a lo largo de este trabajo.

En primer lugar se encuentra el cambio emergente, es decir, el conjunto de modificaciones que se presentan esperada o intempestivamente en el trabajo, y en la vida en general. Heráclito lo dijo de forma contundente: "nada hay permanente sino el cambio". De otro modo lo expresaba Goethe: "la vida pertenece a los vivos, y alguien vivo debe estar permanentemente preparado para el cambio".

Entre autores más recientes, no puedo dejar de citar a Christofer Bartlett y Sumantra Ghoshal, profesores de las escuelas de negocios de Harvard y Londres, respectivamente, y especialistas en el funcionamiento de las corporaciones. Ambos han insistido en la necesidad de un cambio en la estructura de las organizaciones — y, en consecuencia, en el pensamiento directivo—, acorde con los nuevos entornos en los que se sitúan. También en ellos me inspiro para algunas de las reflexiones siguientes.

Kanter, por su parte, defiende la necesidad de realizar tres importantes cambios en las corporaciones empresariales:

1. Mejorar la calidad de las condiciones de trabajo para hacerlo más satisfactorio,
2. Crear oportunidades de trabajo iguales para las mujeres y las minorías, y
3. Hacer posible la realización de las aspiraciones de los trabajadores aprovechando mejor sus talentos.

Tendré en cuenta estas aportaciones y las de muchos otros pensadores que no cito explícitamente por cuestiones de espacio.

Las variaciones que ahora nos interesa analizar pueden referirse a cuatro niveles:

1. *El entorno*: modificaciones en la legislación mercantil y laboral; directivas comunitarias sobre el propio sector de actividad; decisiones reglamentarias de las administraciones autonómicas o locales; presencia de nueva competencia y ofertas novedosas de competidores tradicionales; modificaciones en el mercado inmobiliario; nuevas medidas de seguridad; reformas fiscales; reclamaciones más o menos razonadas y razonables por parte de asociaciones de consumidores, sindicatos, etc. Estos hechos son sólo una pequeña muestra de las muchas transformaciones que se presentan continuamente.

2. *La estructura organizativa*: nuevas formas de ordenar jerárquicamente la empresa o de definir los procesos; adopción de sistemas matriciales, por productos o de carácter geográfico; descentralización en la toma de decisiones, etc.

3. *Los colaboradores*: grado de formación con el que se incorporan; modificación de las expectativas puestas en la organización; diverso grado de fidelidad a la entidad en la que se trabaja; aspiraciones retributivas y de calidad de vida; grado de adaptación a los cambios dentro de la empresa; relaciones interpersonales no estables; hábitos de vida que se modifican, transformando el modo en que se atienden a las propias responsabilidades laborales, etc.

4. *Uno mismo*: expectativas profesionales; aspiraciones personales; situaciones familiares; presiones del entorno, de los niveles superiores e inferiores; adaptación a nuevos productos; modelos de gobierno en transformación; etc.

Con estas enumeraciones no pretendo de ningún modo ser exhaustivo, sino sencillamente apuntar algunas de las posibles transformaciones emergentes que surgen sin cesar.

Junto a las modificaciones emergentes, se encuentran las deliberadas. Son aquellas que no tienen su origen en circunstancias externas, sino que son planteadas por los agentes del cambio como las más deseables para sus organizaciones. Los agentes del cambio, es decir, aquellas personas que de algún modo tienen capacidad de decisión en algún nivel de la organización, han de ser intraemprendedores: personas con energía, que no se pliegan a ser *directivos-mecanógrafos*, gente que no se limita a verificar sucesos y a transmitir órdenes, sino que toma las riendas de la parte de la organización que le ha sido encomendada.

El buen cambio, útil y eficaz para la organización, podrá ser llevado a cabo en las organizaciones con capacidad de aprendizaje. Lo que otro de los grandes expertos en el gobierno de personas e instituciones, Peter Senge, popularizó con el término "organizaciones que aprenden". Fueron definidas por Senge, en The Fifth Discipline, y la traducción es propia y algo libre, como aquellos lugares en los que "las personas continuamente expanden su capacidad de crear los resultados que verdaderamente desean, donde se alimentan nuevos y expansivos modelos de pensamiento, donde las aspiraciones colectivas pueden manifestarse libremente, y donde las personas están continuamente aprendiendo a aprender junto a los demás".

En esa misma dirección apuntaba otro de los mejores conocedores de la Gestión del Conocimiento: Ikujiro Nonaka. En su opinión, aquellas compañías que aspiran a crear conocimiento —y a esto se dedican esencialmente las organizaciones que desean aprender— son lugares en los que "inventar nuevo conocimiento no es una actividad especializada (...), es el camino en el que se comportan, o mejor dicho en el que son, en las que cada uno es un trabajador del conocimiento".

La gestión del cambio, por tanto, y resumo lo más importante de lo dicho hasta el momento, ha de asumir una inestabilidad externa —las modificaciones emergentes— y ha de anticipar, en la medida de lo posible, los nuevos escenarios a través de las transformaciones deliberadas. Lograr esto exige reflexionar, diseñar buenas estrategias, y ser capaces de llevarlas a la práctica.

A este respecto, y antes de entrar en los anunciados capítulos, deseo referirme a la experiencia de una empresa como Xerox. En esa Compañía, líder en algunos aspectos de la gestión del cambio, se plantean cuatro 'momentos':

1. Generación de ideas y recogida de información;
2. Intentos para alcanzar propuestas de consenso;
3. Análisis y transmisión de los datos alcanzados; y
4. Planificación de acciones.

Al igual que al autor de La Gestión de lo Imperfecto, también a mí me gusta encontrar las raíces clásicas de lo que se presenta como realidades novedosas. Por lo que a Xerox se refiere, resulta de profundo interés que su propuesta no sea sino la traslación a lenguaje actual de lo que los clásicos denominaban el arte de la prudencia, y cuyo estudio aplicado al gobierno de las empresas ha sido desarrollado por el profesor Fernández Aguado en una obra de próxima aparición que lleva precisamente por título, Claves para el buen gobierno (Ariel, Barcelona, 2002).

Prudencia no es temor, ni pequeñez de espíritu, sino, por el contrario, capacidad de adelantarse al futuro, en la medida en que esto es posible. La prudencia, explicaban los clásicos, y fundamentalmente Aristóteles, tiene cuatro elementos fundamentales:

1. Memoria sobre la experiencia;
2. Búsqueda de consejo;
3. Reflexión sobre los datos alcanzados; y
4. Puesta por obra de las decisiones adoptadas.

Entre otras muchas cosas, la prudencia llevará a entender que no todo puede ser aplicado del mismo modo a todas las organizaciones, ni siquiera en todos los niveles de una. Forma parte de la prudencia, como complemento, esa sabiduría de entender cuándo, cómo, dónde, con quiénes, etc., puede ser emprendida esa labor de cambio.

Antes de introducirme en los detalles que afectan a cada uno de los temas que he anunciado, quisiera mencionar, de forma breve, otros conceptos que pueden resultar útiles para nuestro estudio. Ansoff, como saben, es uno de los principales autores en materia empresarial de la segunda mitad del siglo XX.

Su obra más conocida, *Corporate Strategy* (1965), recoge cuatro modos de decisión según el nivel en que sucedan las distintas contingencias:

1. El *procedimiento operativo estándar* es propio de las situaciones en las que es posible la certeza;
2. Es preciso un *programa* de acción cuando empieza a darse riesgo;
3. La *política de decisiones* surge en un contexto de incertidumbres;
4. Por último, reserva el término *estrategia* para las circunstancias en las que existe parcial ignorancia. En el orden enumerado, la delegación cada vez es más difícil, y va disminuyendo la aplicabilidad de una mera teoría matemática de decisión.

Aunque en estas páginas vamos a tratar indiferentemente los cuatro niveles, me centraré particularmente en el cuarto de ellos: aquél en el que las posibilidades de acierto son más reducidas precisamente por lo impreciso de los detalles. Es ésa la situación más habitual en la que un alto directivo se encuentra.

Por otro lado, Ansoff divide el amplio campo de decisión de una empresa en tres clases:

1. Las estratégicas, encaminadas a las oportunidades de mercado/producto,
2. Las administrativas, referidas a la adquisición, organización y desarrollo de los recursos, y
3. Las operativas, sobre presupuesto, inventario, supervisión y control de los recursos.

Posteriormente, pasó a denominar a las decisiones estratégicas como "modo empresarial" (*entrepreneurial mode*), orientado a las nuevas posibilidades; y a las decisiones operativas como "modo competitivo" (*competitive mode*), centrado en las posibilidades actuales. Un cambio de un modo a otro en una empresa supone una transformación radical en objetivos, valores, procesos, estructura y directivos.

Ansoff insistió en que las estrategias han de ser analizadas según lo que consideraba sus cuatro componentes básicos:

1. El ámbito producto/mercado
2. El vector de crecimiento, en cuanto posibilidades de expansión,
3. La ventaja competitiva, y
4. La sinergia, respecto a actuales y actividades futuras.

Cuando, en 1984, publicó *Implanting Strategic Management*, redefinió el concepto de dirección estratégica. Insistió entonces en tres puntos fundamentales:

1. Posicionamiento de la empresa a través de la estrategia y de la planificación de posibilidades,
2. Respuesta estratégica en tiempo real mediante *issue management*, y
3. Dirección sistemática de resistencia durante la implantación de la estrategia.

El tercero hacía referencia a la inercia que dificulta el cambio y la adaptación en las empresas. Como luego veremos con más detalle, es éste uno de los puntos que más hay que tener en cuenta en un proceso de transformación organizacional.

Ansoff reconoció la evidente dificultad de definir el concepto de estrategia de una forma definitiva, quizá también porque él no pretendió formular teorías excesivamente teóricas, sino basarse, en todo momento, en la realidad empresarial concreta. Así, explica cómo en los veinte últimos años la estrategia se ha centrado en la diferenciación de mercado (creando nueva imagen) y en la diferenciación de producto/servicio (frente a los competidores). Igualmente, reflejando las recientes tendencias, no dejó de mencionar los nuevos horizontes de internacionalización y diversificación.

El cambio en el entorno

Por entorno entiendo todas las circunstancias que influyen en la propia existencia, y, muy específicamente ahora, en todo lo que hace referencia al propio desarrollo profesional. Desde el punto de vista empresarial, este entorno está definido en buena medida por los *stakeholders*, es decir, todos los partícipes en la empresa. No quiero dejar de destacar que, como han señalado con acierto diversos autores — Nuria Chinchilla, Javier Fernández Aguado, Pilar Gómez-Acebo, etc.—, entre los *stakeholders*, debería atenderse mucho más a la función de la propia familia. No sólo como ámbito ajeno a la empresa, sino como realidad que influye en las decisiones que cada persona toma para su propia vida, incluido todo lo referido al trabajo.

El primer peligro que hay que soslayar a la hora de hablar del cambio en el entorno —y esto es aplicable a los demás aspectos que luego analizaremos— es el cinismo. Hay mucha gente que considera inviable el cambio. O, en el mejor de los casos, expresan su postura con una cruel ironía:

-Las cosas puede ser que cambien, pero nunca mejoran.

Por talante, pero también por el estudio de la historia universal, y de las organizaciones en particular, considero que es mucho más ajustada una visión positiva de la realidad. Acepto el principio de entropía como ley universal, pero estoy convencido al mismo tiempo de que la inestabilidad de los sistemas no supone necesariamente una degradación: donde interviene la libertad humana, las crisis se convierten —o pueden convertirse— en oportunidades. De hecho, la evolución de la humanidad presenta más avances que retrocesos. Con sus luces y sus sombras, considero que hay muchos motivos para ser sanamente optimistas.

El entorno permite combinar de manera creativa los cambios emergentes con otros deliberados. Como se ha repetido en diversas ocasiones, en realidad no existen problemas, sino ocasiones de mejora. Quiere esto decir que ante las transformaciones que va sufriendo la organización en sí misma y todas las circunstancias que la rodean, deben ser aprovechadas para perfilar nuevos negocios, o nuevos modos de hacer los ya puestos en marcha.

Ante un cambio emergente, el agente del cambio ha de plantearse de manera prudente y reflexiva, qué oportunidades ofrece aquella situación ahora inevitable. Existe en la historia de la banca española un ejemplo paradigmático. En plena guerra de España, un pastor, a quien aquellas lamentables circunstancias le hubieran podido llevar a replegarse sobre sí mismo, consideró que aquel conflicto bélico le ofrecía grandes oportunidades de comercializar sus lanas en forma de capotes para los soldados. Dicho y hecho. Los sucesores de aquel pastor contaron, gracias a aquella iniciativa, con fondos suficientes para poner en marcha el que llegaría a ser el Banco Occidental.

Por tanto, no todo da igual. No es cierto que nada pueda ser cambiado. Lo que se precisa es perspicacia para descubrir, dentro del propio terreno de juego, cuáles son las modificaciones aplicables.

Los errores más habituales en los que puede caer un agente de cambio, por lo que al entorno se refiere, son los siguientes:

1. Considerar que nada puede ser seriamente modificado.

2. Pensar en que pueden aplicarse decisiones revolucionarias, que mejorarán muy significativamente la organización y su entorno.
3. Juzgar como definitivas las iniciativas adoptadas.

Un verdadero agente de cambio actúa con prudencia:

1. Analiza objetivamente la realidad, las coordenadas en las que se mueve;
2. Huye de planteamientos maximalistas, que condicionan el cumplimiento de los objetivos a condiciones irrealizables. Sabe que las utopías, por definición, son lugares que no existen. Conjuga el futuro ("para alcanzar los objetivos, haremos esto"), no el condicional ("si ocurriera esto, alcanzaríamos los objetivos");
3. Una vez definida la estrategia es constante en su consecución;
4. Recuerda que hablan mucho más alto los hechos que las palabras; y
5. Es flexible, sabiendo adaptarse al entorno, sin ceder en los principios que se planteó, pero sin caer en posturas radicales.

En referencia a este último punto, discrepo de la postura de Hamel, cuando, en Liderando la revolución, plantea la transformación radical como el mejor método para el cambio. Frente a las grandes aportaciones que realizó en Compitiendo con el futuro, creo que en esta ocasión el radicalismo le ha llevado a no ser consciente del carácter provisional del cambio.

Quiero subrayar que el cambio es un hecho innegable, una necesidad y una constante en toda actividad profesional. Pero, al mismo tiempo, el cambio es siempre medio, no fin. No se trata de cambiar por cambiar, o de convertir toda actividad directiva en un simple ejercicio de cambio. Se ha insistido tanto en el cambio que hemos acabado por mitificarlo: para algunos, lo importante no es el lugar al que vayas, sino el hecho de no permanecer quieto. La competencia se ha convertido, en ocasiones, en un simple ejercicio de velocidad. Podemos ver a organizaciones concurrentes en un mismo mercado, empeñadas en correr más rápido que las demás, pero tal vez no tengan una respuesta muy clara si se les pregunta cuál es el destino de una carrera tan rauda.

El cambio es necesario, pero no es un absoluto. Parte siempre de algo dado, y tiene como objetivo un fin (que, evidentemente, no puede ser considerado como definitivo). Cambiar no es reinventar la propia historia, o plantear la evolución como si no tuviéramos pasado. Es fundamental tener en cuenta la cultura de la organización que afronta un proceso de transformación. La historia pesa, para bien y para mal. Es preciso entender el cambio como un proceso evolutivo, como la transformación de una realidad dada, como el aprovechamiento de sus potencialidades más valiosas. El futuro se escribe sobre un libro ya parcialmente redactado. Ni nuestra biografía personal, ni la vida de las organizaciones, se desarrolla a saltos. Uno de los problemas que plantearon los sistemas de reingeniería, tan en boga en los años 80 del siglo pasado, fue su pretensión de definir la actividad de las empresas desde cero. El cambio, insisto, no se escribe sobre una página en blanco, requiere una identidad previa. Evidentemente, si esta identidad es valiosa, encerrará en sí misma una amplia gama de posibilidades, será muy adaptativa, admitirá líneas de desarrollo muy abiertas y plurales. Por eso, el

principal agente de cambio —en la propia vida, y en las organizaciones— es uno mismo. Es prudente acudir al consejo externo, confrontar nuestra propia visión con la de otros que nos observan desde fuera (un consultor, un *coach*, etc.), pero nadie conoce mejor el potencial de futuro de una organización que quien vive su presente y ha recibido el legado de su pasado.

En este contexto, resulta muy oportuno mencionar un instrumento del *Management* que resulta particularmente útil en los momentos en los que nos encontramos. Se trata del *Benchmarking*. Se ha dicho con cruel ironía que plagiar es copiar de uno; e investigar, de varios. Prescindiendo de los tonos ácidos de ese sarcasmo, considero que ese medio debería estar particularmente de actualidad en circunstancias en las que el cambio se ha globalizado. Eso hace preciso evitar el 'enrocamiento', término con el que califico a ese apático contento en el que algunos se encierran, considerando ciegamente que lo propuesto por ellos es mejor y más completo que lo que otros aportan. Hoy en día, perder el paso puede suponer no sólo quedarse un poco atrás, sino caer definitivamente en el derrumbadero de lo obsoleto.

Planteo, por tanto, esta doble dimensión del cambio: la necesidad de mirarse a sí mismo, de conocer la propia historia y las cualidades más expansivas de la propia cultura; y mirar al entorno. El cambio no es autocomplaciente (en realidad, no sería cambio, sino una terca permanencia en lo ya realizado); pero tampoco es una simple actividad mimética de lo que hacen otros. Tengo ciertas reservas ante el empeño por incorporar a cualquier precio las "mejores prácticas". Debemos mantener una actitud de apertura a lo que hacen otros, para aplicarlo de acuerdo con nuestras propias características. La simple copia convierte a las organizaciones en indiscernibles, y elimina las ventajas competitivas. En organizaciones con años de historia es posible advertir rémoras y elementos caducos, pero resulta muy importante reconocer al mismo tiempo la fuerza latente en los rasgos fundamentales de la identidad de esta organización.

La capacidad para renovarse desde las propias estructuras permite que éstas sean percibidas como un estímulo, no como un freno para el desarrollo de los miembros de una organización. La labor de un buen gobernante, como se escribió en Mill Consejos para un Directivo, consiste fundamentalmente en lograr que la gente quiera hacer lo que tiene que hacer, y para lograrlo, los directivos han de crear las condiciones de posibilidad para que eso sea alcanzable.

De algún modo, las estructuras organizativas repiten el llamado efecto Pígalión. Las organizaciones que aprenden, estimulan, reclaman lo mejor de las personas. Las organizaciones 'que olvidan' o 'que permanecen', se convierten en almacenes de buenos propósitos y de voluntades muy parcialmente desarrolladas.

Insisto en este aspecto: el ambiente en el que se desarrolle la vida de los trabajadores influirá definitivamente en sus resultados. También en este punto coincido con la propuesta del profesor Fernández Aguado sobre el concepto de *Will Management*, por él diseñado. Brevemente: las organizaciones no sólo piensan, sino que también se animan o se deprimen, se entusiasman o quedan paralizadas. El agente de cambio, teniendo en cuenta estas características de cualquier sistema, ha de esforzarse por intervenir oportunamente sobre el sistema (no sólo en su dimensión organizativa), para que el cambio posible sea armónicamente desarrollado.

Por poner un ejemplo, el aprendizaje resultará muy difícil cuando los trabajadores son permanentemente puestos a la carrera. La verdadera formación y la comunicación valiosa exigen un tiempo que una institución en la que el paso nunca

se detenga, no permite. De ese modo, se ejecuta una muy mala Gestión de la Voluntad. Por el contrario, cuando el directivo gestiona bien los tiempos, promocionando la llegada de *kairós* (circunstancias oportunas), las posibilidades de desarrollo se multiplican, porque cada empleado encuentra un cauce abierto para el desarrollo de posibles iniciativas.

El cambio en la estructura

Al afrontar procesos de cambio, éste es el aspecto que más suele reclamar la atención. Es obvio que se trata de un elemento crítico para llevar a buen término un proceso de cambio, pero si nos fijamos solo en él, corremos el riesgo de confiar el éxito del proyecto en una modificación de las estructuras, cuando la experiencia demuestra que las organizaciones no cambian hasta que no lo hacen las personas que las componen.

Un ejemplo clásico del cambio en la estructura organizativa lo constituyen los proyectos de supresión de barreras jerárquicas. En algunas empresas, la existencia de excesivos niveles de mando y la complejidad organizativa pueden frenar el curso de propuestas que hubieran podido suponer un buen empuje para la organización. La creación de los foros adecuados no es siempre fácil de diseñar, pero forma parte del trabajo que han de realizar en el entorno los agentes del cambio.

Antes de introducirnos en el apartado referido al cambio en las personas con las que uno trabaja, deseo insistir en un punto que considero muy relevante. Los empleados, y en general los *stakeholders*, han de apreciar claramente que, parafraseando a Garvin, los beneficios de la experimentación exceden a los costes. Es decir, que en la organización el error es gestionado adecuadamente. Cuando ante las equivocaciones, la actitud es echar en cara determinados comportamientos, la respuesta será la pasividad. La casi inevitable tentación de los empleados será la de convertirse en personas que cumplen una función y que no se sienten inclinadas a apostar por nuevos proyectos y/o alternativas.

Las distintas formas de relación de las personas dentro de una organización han sido descritas por Charles Handy como culturas, asociadas a un personaje de la mitología griega:

1. La *cultura de club (club culture)*, presidido por Zeus: un jefe que posee todo el poder y alrededor del cual la organización, a modo de tela de araña, se estructura;
2. La *cultura de rol (role culture)*, relacionado con Apolo por su forma ordenada y reglamentada, al modo de la burocracia de Weber; por tanto, es un sistema mecanicista y lento ante los cambios;
3. La *cultura de tarea (task culture)*, relacionado con Atenea, diosa de la inteligencia, al ordenarse todas las funciones de forma orgánica, para solucionar unos problemas y alcanzar una meta; por tanto, funciona mejor en un contexto de flexibilidad que de monotonía; y
4. La *cultura existencial (existencial culture)*, relacionado con Dionisio, dios del vino y la canción, por estar orientado al logro de los objetivos de cada uno de los miembros —es el caso de asociaciones, colegios profesionales, etc.—; su carácter democrático lleva frecuentemente a interminables negociaciones. Aunque no suele

darse en negocios ni industrias, se está incrementando la tendencia hacia esta modalidad.

Ninguno de los modelos es perfecto, pero personalmente me inclino hacia la cultura de tarea, en la que la flexibilidad permite liberar lo mejor de cada miembro de la organización.

Pasemos ahora a analizar los cambios que han de introducirse en los demás.

-

El cambio en los colaboradores

Todo proceso de cambio culmina en la modificación de comportamientos personales. Los proyectos más ambiciosos, definidos y aplicados en un nivel de procesos, sistemas y estructuras organizativas, pueden abocar en el fracaso si no son aceptados por quienes deben implantarlos. Cuentan de un diplomático que tenía tres hijas. Sus destinos en diferentes países habían permitido que aprendieran correctamente tres idiomas. Un día, un amigo le felicitó por esta circunstancia: "estarás contento", le dijo; "tus hijas tienen un buen futuro gracias a su dominio de varias lenguas". El diplomático, buen conocedor de las escasas luces de sus descendientes, respondió desengañado: "da igual, no tienen nada que decir en ninguna de ellas". El uso de los mejores recursos, la aplicación de los más innovadores sistemas de información, resultan ineficaces cuando falta el talento y la capacidad de obtener el rendimiento de esos medios.

Los cambios en la estructura y en los sistemas de control (de arriba abajo) son necesarios, pero pueden no ser suficientes, porque en el siguiente nivel se sigue trabajando como hasta el momento.

El agente del cambio confía en los procedimientos e instrumentos, pero su esperanza se deposita, sobre todo, en las personas. El primer objetivo de sus propósitos de mejora son los miembros de la organización. Ante cualquier proceso de transformación, la primera pregunta es: ¿cómo informo, formo y motivo a quienes son los destinatarios de este cambio?

Todos somos testigos de cómo muchos proyectos bien intencionados no han pasado del papel a la realidad, a causa del escepticismo que producen entre quienes deben aplicarlos. En las organizaciones, es frecuente que haya personas que han visto pasar ante sus ojos numerosas iniciativas de cambio. Su experiencia les puede hacer notar que muchas de esas ideas han quedado en una simple declaración de intenciones, incapaces de modificar las inercias que inevitablemente guían los comportamientos humanos, tanto en el plano personal como en el corporativo.

Podríamos describir, someramente, las diferentes actitudes que suponen un **freno al cambio**, una resistencia a veces sutil, pero capaz de paralizar los proyectos mejor diseñados:

1. Actitud "perspicaz". Es la que manifiestan una gran clarividencia sobre el pasado, pero una escasa capacidad de anticipar el futuro. Ven con claridad los problemas que han planteado anteriores proyectos de cambio. Guardan una cuidadosa memoria de fracasos y malas experiencias. Pueden resultar muy lúcidos para analizar las dificultades que entraña una determinada solución, pero son incapaces de formular posibles alternativas (aparte de dejar las cosas como están).

Su forma de argumentar es a través de razonamientos paralizantes: ideas bien trabadas que llevan siempre a la conclusión de que todo cambio es a peor.

2. Actitud "pesimista". Añaden a la perspectiva anterior un talante negativo. Suelen tener un momento de euforia, su pequeño espacio de gloria: el instante en el que se comprueba el fracaso —real o ficticio— de un proyecto de cambio, y afirman con orgullo "Ya lo decía yo". Agoreros incansables, disfrutan con la confirmación de sus temores.

3. Actitud "hiperactiva". Aparentemente, se presenta como una implicación en el cambio. Sin embargo, oculta una marcada tendencia inmovilista. En ocasiones, el mejor modo de que las cosas sigan como están consiste en promover modificaciones continuas. Esta técnica fue magistralmente descrita en la novela "El Gatopardo", cuya acción discurre en una sociedad fuertemente anclada en las referencias de su red cultural, y que hace frente a las pretensiones externas de cambio mediante procesos aparentemente adaptativos, que en realidad sólo transforman la superficie. En el fondo, se trata de "cambiar todo, para que todo siga igual". Es importante desenmascarar estas formas de resistencia al cambio, que lejos de manifestarse en comportamientos pasivos y reactivos, adoptan la apariencia de una actividad intensa e incluso frenética. Algunas remodelaciones de puestos directivos pueden expresar esta forma de concebir el cambio, mediante la simple permuta de puestos, entre personas que ya han mostrado su incapacidad para hacer frente a las exigencias de un nuevo escenario.

4. Actitud "defensiva". El cambio es percibido como una amenaza para el propio estatus. No se valoran las ventajas que un proceso de transformación puede aportar a la organización, sino el modo en que va a modificar las propias rutinas y los equilibrios de poder. Hacer cosas nuevas, o hacer las mismas tareas de un modo distinto, supone la puesta en práctica de competencias inéditas. Y esto requiere el esfuerzo de adquirirlas, o la incorporación de personas que dispongan de ellas.

Frente a estas actitudes, el agente del cambio debe ser capaz de transformar a las personas simplemente expectantes, e incluso hostiles, en gente dispuesta a acoger las modificaciones propuestas. La disposición que debe promover, a través de su liderazgo, de una comunicación efectiva y de un adecuado sistema de incentivos, se concreta en los siguientes puntos:

1. Actitud abierta. Es preciso asumir el convencimiento de que el futuro no está escrito. El ejercicio de la imaginación no es una pérdida de tiempo, sino la anticipación de aquello a lo que aspiramos. La creatividad es promovida y la propuesta de ideas se acoge con un talante positivo. Esta actitud sólo se desarrolla cuando la experiencia demuestra que se premia a quien sugiere mejoras, se felicita a quien plantea razonablemente distintos modos de hacer las cosas. Por el contrario, es imposible que prevalezca cuando los directivos adoptan una postura recelosa y cauta, cuando interpretan las preguntas como agresiones, y las propuestas como amenazas.

2. Actitud optimista. Resulta imprescindible para promover el compromiso con el cambio. Nadie se mueve si no espera llegar a una posición más favorable. El cambio simplemente impuesto supone un enorme desgaste, pues exige movilizar a una organización por el puro ejercicio de la autoridad. Las inercias hacen muy costosa esta transformación, en la que los elementos simplemente se dejan arrastrar, como los vagones de un tren. El optimismo convierte al vagón en locomotora.

3. Actitud realista. Consiste en entender que todo cambio parte de una situación imperfecta, y culmina en un nuevo escenario igualmente provisional. Frente al argumento de que sólo es posible moverse cuando se dispone de unas circunstancias óptimas, o que sólo vale la pena cambiar cuando se nos asegura el éxito de las modificaciones emprendidas, la persona realista acepta las limitaciones de partida y las incertidumbres del fin. Con esta actitud, se afronta el cambio como una transformación desde las características —no necesariamente limitantes— de la propia cultura. El cambio es entendido en términos ecológicos, como una acción sobre el entorno que no supone una agresión irreversible, ni una revolución radical. El desarrollo, tanto en las organizaciones, como en el conjunto de los sistemas económicos, debe resultar sostenible. Lenin, al describir los excesos que entraña una revolución, afirmaba que para hacer una tortilla es preciso romper los huevos. A su juicio, en aras del cambio cualquier sacrificio está justificado. Algunas organizaciones aplican este mismo criterio y reaccionan frente a las dificultades con medidas que suponen una transformación radical, en detrimento de la estabilidad laboral y de las razonables expectativas de desarrollo profesional entre sus empleados. Es preciso adquirir la madurez necesaria para entender que un recurso insuficiente no es necesariamente un recurso desechable; antes que prescindir de él habrá que analizar si puede ser reutilizado de modo que siga aportando valor, si necesita de algún complemento para cumplir su función, etc. La pretensión de querer cambiar todo, manifestado por ejemplo en una rotación excesiva, responde —en muchos casos— a una actitud infantil. Cuando hay dificultades, es propio de los niños romper con las reglas vigentes: “¡ya no juego!”.

4. Actitud positiva. Se manifiesta en la capacidad de detectar las oportunidades que entraña un proceso de cambio, también —y sobre todo— para quienes deben implementarlo. La mejora para la organización pasa por una mejora de cada uno de sus miembros, en términos de formación, cualificación, experiencia, empleabilidad interna y externa.

Esta nueva actitud resulta decisiva, pues los cambios no “ocurren”, sino que son realizados por personas concretas. Hay directivos que han desterrado de su lenguaje las formas impersonales, sencillas de formular pero poco comprometidas: “hay que mejorar la atención al cliente”, “es preciso reducir los costes”, “sería deseable incrementar los márgenes”. Prefieren un lenguaje en el que toda mejora se conjuga de modo personal. La pregunta no es: “¿qué hay que hacer para alcanzar estos objetivos?”, sino “¿qué puedo hacer yo para conseguirlo?”. El éxito del cambio está asociado al hecho en que todos los miembros de la organización lleguen a plantearse la cuestión en estos términos.

Las actitudes personales son difíciles de modificar, pero se obtienen excelentes resultados cuando los miembros de la organización detectan las siguientes pautas de conducta por parte de la dirección:

1. Dar confianza. Es un estímulo muy poderoso para el desarrollo de la creatividad. Con los debidos procedimientos de control, sitúa en su justo punto la capacidad de iniciativa y disminuye el freno de un excesivo temor al fracaso. Cuando alguien no comete ningún error, probablemente ha dejado de aportar valor a la organización. De todas formas, esta regla no es general. Hay escenarios de cambio —sobre todo, en situaciones de crisis— que exigen una dirección muy centralizada y un estilo de gobierno fuertemente apoyado en la autoridad.

2. Crear cauces de comunicación. El cambio debe ser conocido y compartido por todos. Generalmente, los inconvenientes de una transformación son advertidos de un modo inmediato: necesidad de modificar procesos, supresión de rutinas, etc. Es importante que las ventajas resulten también evidentes, desde el principio,

como modo de incentivo. También en este punto es preciso hacer una salvedad: el cambio debe ser comunicado, pero con la debida proporción. Si se enfatiza de un modo excesivo, se solemniza lo que en realidad resulta trivial, o se insiste con demasiada frecuencia en el hecho de que se afrontan procesos de transformación, esas comunicaciones pueden generar escepticismo, pues llegan a ser percibidas como discursos sin contenido.

3. Incentivar. La aportación al cambio debe ser reconocida. Resulta muy ejemplar, por ejemplo, premiar a quien se enfrenta a un reto con audacia. Si quien asume riesgos es visto con cierta sospecha y pone en juego sus posibilidades de promoción, el efecto será una consagración de la mediocridad y una invitación al continuismo.

El cambio en el agente del cambio

El cambio bien entendido empieza por uno mismo. La transformación que deseamos promover en las personas y, a través de ellas, en la organización, exige modificaciones previas en quien pone en marcha el proceso. No se puede pretender cambiar si uno mismo no cambia. Aquí radica la fuerza de los procedimientos de mejora personal, como el *coaching*.

Es muy propio de la naturaleza humana el desarrollo de una particular agudeza para detectar los fallos ajenos, y una mayor indulgencia con los propios. Los análisis de nuestros problemas suelen seguir un itinerario de fuera a dentro: comienzan en la periferia, y sólo con grandes dificultades se van abriendo camino hacia el núcleo de la propia actividad. Un recorte de márgenes, un incremento de costes operativos, la pérdida de cuota de mercado o cualquier otro dato negativo es explicado, en primer lugar, por razones macroeconómicas: ciclos recesivos a nivel mundial, o en escenarios más próximos, etc. Luego, acudimos a elementos de nuestro sector de actividad: incremento de la competencia, modificaciones en el marco regulador, etc. Más tarde, analizamos los problemas que plantean nuestros *stakeholders*: comportamiento de los proveedores, postura de los sindicatos, ¡e incluso echamos la culpa a los cambios de hábitos de los clientes! Ya dentro de la organización, observamos las supuestas deficiencias de otros departamentos. Y, por último, en la propia unidad de negocio, es frecuente que se juzgue con acritud a los jefes o a los colaboradores. Demasiados chivos expiatorios para una única falta. Siempre podemos pensar que la crisis se debe a factores externos, y cuando cambien ellos (no nosotros), las cosas volverán a funcionar bien. Independientemente de lo certeros que resulten esos análisis sobre el entorno en el que se desarrolla el propio trabajo, suele ser más productivo centrar la atención en uno mismo, y en aquello que resulta más próximo. La mejor interpretación es la que parte del centro y se expande a la periferia: "¿qué tengo que cambiar yo para que mejore esta situación?".

Los requisitos para ese cambio son:

1. Flexibilidad. Consiste en la capacidad para modificar creencias y supuestos. Una persona flexible tiende a formularse preguntas, no a reutilizar respuestas. Hemos insistido suficientemente en la necesidad de valorar la historia y de contar con todo el valor que aporta; pero esa referencia al pasado no es paralizante, sino dinámica. Por ejemplo, al considerar los logros de figuras míticas dentro de la organización —pioneros, héroes, etc.— es preciso imitarlos en el espíritu que les movía, no en los procedimientos circunstanciales a los que recurrieron.

Generalmente, la referencia constante a los “tiempos heroicos” encubre una añoranza estéril del pasado.

2. Ausencia de prejuicios. Permite contemplar la realidad tal cual es, no desde esquemas preconcebidos, o desde la simple acumulación de experiencias. En algunas discusiones, la aportación de nuevos elementos (por ejemplo, un estudio de mercado) genera, a veces, respuestas de este estilo: “Más a mi favor”. Se pone así de manifiesto la tendencia a convertir todos los datos en la confirmación de un prejuicio personal. Es preciso acoger los datos como tales (no negarlos) y escuchar las opiniones como tales (prestar atención a sus elementos valiosos). La curiosidad puede llegar a resultar un vicio feo e improductivo, pero en su dosis correcta es un motor para la creatividad. Un buen ejercicio para ampliar la mente consiste en complementar las experiencias profesionales con vivencias tomadas de otros ámbitos. Un modo de vida focalizado exclusivamente en el trabajo acaba resultando empobrecedor, también en términos de rendimiento laboral.

3. Capacidad de análisis. Cualquier cambio exige un proceso reflexivo. A veces, las circunstancias imponen una modificación, y en esos momentos es muy importante saber a dónde vamos (no sólo de dónde huimos). Para adelantar, es preciso mirar unos instantes al retrovisor, pero nuestra atención debe estar fija, sobre todo, hacia delante.

4. Capacidad de decidir: asumir riesgos. Las organizaciones inteligentes lo premian.

5. Ejecución de las decisiones. El cambio real es el cambio ejecutado. Sólo entonces vemos sus posibilidades, y sus límites. Debemos sospechar de un proyecto que se presente como la panacea, el remedio universal. Ante una propuesta de ese estilo, tendría pleno sentido la afirmación de que el papel lo aguanta todo. Como ya he comentado, todo cambio es provisional, intenta mejorar la situación actual y establecer un nuevo punto de partida para continuar el inacabable itinerario hacia la excelencia. La eficacia de cada paso se manifiesta precisamente al darlo.

El desarrollo dentro de una organización es —o debería ser— la historia de incrementos cualitativos, no cuantitativos. Cada nuevo escalón al que acceda una persona implica la necesidad de hacer cosas nuevas, o de hacerlas mejor; no de hacer lo mismo que antes, en mayor cantidad. Un buen vendedor, en el inicio de su carrera profesional, es alguien que cierra operaciones de venta. En la medida en que asciende en su empresa debe seguir cerrando operaciones; pero ha de incorporar, simultáneamente, nuevas competencias, como la dirección de equipos, etc. Sería un error pensar que, en su nueva posición orgánica, sólo se trata de que venda más. El valor que aporta a la organización depende también de su capacidad para asumir una mayor cualificación, que le capacite para realizar tareas nuevas: apertura de nuevos mercados, anticipación de la demanda, consolidación de una red comercial, etc. El riesgo consiste en permanecer con la misma actividad, incrementando sólo el volumen, sin redefinir el propio rol dentro de la organización. Quien se limita a hacer más de lo mismo, está empezando a manifestar signos de agotamiento profesional y a dibujar el punto de inflexión en su proceso de desarrollo. Cuando se advierte ese peligro, es preciso considerar hasta qué punto nuestra tarea se realiza sólo dentro de la zona de confort (se puede estar confortablemente en una actividad muy intensa, pero ya conocida, sin riesgos).

Conclusiones

Después de todo lo dicho, se podría pensar que los elementos que confluyen en un agente de cambio le convierten en un superhombre. De hecho, no existe nadie que cumpla con todas las características que debería reunir el agente de cambio perfecto. Pero eso forma parte de nuestro modo de ser y estar en el mundo. Aceptar esas limitaciones es fundamental para que las propuestas que se hagan sean más valiosas y, también, objetivamente viables.

Tom Burns, otro de los grandes teóricos del cambio organizacional, propone la necesaria evolución desde el tipo mecanicista al orgánico. Así, describe tres respuestas patológicas de defensa, por parte de las organizaciones:

1. *Sistema de figura ambigua*, consistente en la continua desviación de los problemas surgidos hacia los niveles superiores,
2. *Jungla mecanicista*, donde los problemas de comunicación pretenden resolverse mediante la creación de nueva jerarquía burocrática, y
3. El *sistema de comité*, donde un grupo de personas tratan los problemas que vayan surgiendo, resultando en la práctica ineficiente.

No puede olvidarse, en ningún caso, que las organizaciones son 'vivas', y que la vida no puede ser completamente estructurada, porque en ese momento se la ha asesinado.

Retomando las consideraciones con las que abría este trabajo, planteo que toda actividad empresarial es cambiante. Esa realidad no es negativa en sí misma. La considero más bien positiva. Una persona sin reto, una organización ya satisfecha, se encuentra justo al borde del precipicio del mayor riesgo con el que ha de enfrentarse cualquier persona u organización: la rutina.

Asumir esta realidad permite afrontar siempre con optimismo las propias responsabilidades. Hago mías, para acabar, las palabras de Preston Bradley: "nunca he encontrado una persona, prescindiendo de la condición en la que se encontrase, en que no hubiese posibilidades por desarrollar. No me importa en qué medida aquella persona se considerase a sí misma un fracaso. Yo creía en ella, porque podía cambiar lo equivocado de su vida en cualquier momento en el que estuviese animada y dispuesta a hacerlo. En el momento en que ponía en marcha ese deseo, arrancaba de su vida la causa de aquella derrota. La capacidad para el cambio y la mejora se encuentran dentro de cada uno".

Algunos conceptos claves

1. El cambio es un hecho para cualquier organización y persona.
2. Existen dos tipos de cambios: los emergentes y los deliberados.
3. No todos los cambios emergentes son necesariamente negativos.
4. A través de los cambios surgen oportunidades que un agente del cambio puede y debe aprovechar.
5. El cinismo no es la mejor actitud para aprovechar las oportunidades.

6. Quien contempla la realidad de forma más optimista incrementa el número de posibilidades de acierto.
7. La flexibilidad en los planteamientos no es una opción entre otras, es una necesidad para ser buen directivo.
8. El rigor, la inflexibilidad, son propios de las organizaciones anquilosadas.
9. El único lugar en el que no hay cambio, por iniciativa de los allí presentes, es en los cementerios.
10. Los cambios en las organizaciones, para que sean duraderos, no son habitualmente revolucionarios.
11. El mejor modo de promover un cambio es manifestar con el propio comportamiento que los 'aires han cambiado'.
12. Los cambios han de ser, en la medida de lo posible, coherentes.
13. Promover cambio sin modificar los criterios retributivos en función de las nuevas metas propuestas suele ser improductivo.
14. El cambio ha de ser de algún modo continuo, pero orientado.
15. Hablar permanentemente de nuevas etapas en una organización promueve el cinismo de los miembros de la misma.
16. No existe nunca un cambio 'definitivo'.
17. La gestión de lo imperfecto, empleando el concepto definido por el profesor Fernández Aguado, ha de estar presente en cualquier cambio: la meta de llegada deberá ser menos imperfecta que el punto de partida, pero también tendrá imperfecciones y limitaciones.
18. Una mayor información, y sobre todo formación, permite que los cambios propuestos sean más acertados.
19. Los agentes del cambio han de fundamentarse en los mejores miembros de la organización: quizá no por su preparación técnica, pero sí por sus disposiciones a colaborar, por sus actitudes.
20. El cambio por el cambio es superfluo.
21. Como enseñaban los clásicos, la causa final es la última en la consecución pero la primera en la intención: hay que diseñar bien las estrategias.
22. Siguiendo la propuesta de Peter Drucker, el mejor modo de actuar de un agente de cambio podría ser la de un director de orquesta.
23. Promover lo que Senge definió como "organizaciones que aprenden" exige profundizar en los sistemas de motivación.
24. No creo acertada la afirmación de que sólo puede ser gobernado lo que puede ser medido. También pueden ser dirigidas realidades que tienen cierto carácter de intangibles: por ejemplo, y de modo muy importante, la buena voluntad y disposición de las personas con las que se trabaja.
25. El concepto de agente del cambio es, en buena medida, sinónimo al de líder.
26. El agente de cambio ha de encontrar a personas que, en otros niveles de la organización, también lo sean.

27. El agente del cambio es capaz de hacer superar a los demás, tras conseguirlo consigo mismo, esos techos de cristal que toda persona se marca.

28. Buena parte de la labor de un agente del cambio ha de desarrollarse mediante una labor personalizada de *coaching*.

Bibliografía

ADAIR, J. (1984): Action Centred Leadership, McGraw-Hill.

AGUILAR, J. (2001): "Ética de la Nueva Economía", en AA.VV.: La ética en los Negocios, Ariel.

AGUILAR, J. (2002): "Agentes del cambio", en AA.VV.: Management español: los mejores textos, Ariel.

AGUILAR, J. (coord.) (2003): La gestión del cambio, Ariel.

ÁLVAREZ DE MON, S. (2000): El mito del líder, Prentice Hall.

AMSTRONG, M. (1994, 4 ed): How to be an even better Manager, Kagan Page.

ARISTÓTELES (2001): Ética a Nicómaco, CIE Dossat 2000.

BARTLETT, Ch. A. y GHOSHAL, S. (1989): Managing accross Borders: The Transnational Solution, Hutchinson Business Books.

BRODY, R. (1993): Effectively Managing Human Service Organizations, Sage.

BURNS, J. (1978): Leadership, Harper & Row.

CASADO, J. M. (2000): El directivo del siglo XXI, Gestión 2000.

DRUCKER, P. (1999): Management Challenges for the 21st Century, Butterworth-Heinemann.

EGAN, G. (1990): The Skilled Helper: A Systematic Approach to Effective Helping, Brooks Cole.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (1999): Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas, Pirámide.

FERNÁNDEZ AGUADO, J. (2002): Mil Consejos para un Emprendedor, CIE Dossat 2000, 4ª edición.

GARVIN, D. A. (1993): "Building a Learning Organization", en Harvard Business Review on Knowledge Management, 1999, pp. 47-80.

HAMEL, G. (2000): Liderando la revolución, Gestión 2000, Barcelona.

KENNEDY, P. (1988): The Rise and Fall of the Great Powers, Unwin Hyman.

MARÍAS, J. (1989): La felicidad humana, Alianza.

PETERS, T. (1988): Thriving on Chaos, Macmillan.

PETTIGREW, A. y WHIPP, R. (1991): Managing Change for Competitive Success, Blackwell.

REYNOLDS, L. (1997): The Trust effect. Creating the high trust, high performance organization, Nicholas Brealey Publishing.

THOMAS, D. A. y ELY, R. J. (1996): "Making Differences Matter", en Harvard Business Review on Managing People, 1999.

[1] Versión adaptada por el autor de un capítulo publicado en Management español: los mejores textos, para el curso sobre gestión del cambio impartido en Edyde, el 25 de febrero de 2005.

[2] Socio Director de Mindvalue (<http://www.mindvalue.com>) y Vicepresidente de la Asociación Internacional de Estudios sobre Management-ASIEMA. Consultor de Desarrollo directivo y Comunicación Empresarial para diversas instituciones tanto en España como en otros países. Coordinador y coautor de La gestión del cambio, Ariel, Barcelona, 2003. Coautor de Management español: los mejores textos, Ariel, Barcelona, 2002, La ética en los negocios, Ariel, Barcelona, 2001, Will Management: la gestión de la voluntad organizativa, GEC, Madrid 2004 y La soledad del directivo, Hertz-Amez, Madrid 2004. Autor de diversos trabajos sobre comunicación y dirección de Recursos Humanos en revistas especializadas.

[3] El profesor Fernández Aguado ha desarrollado ampliamente esta idea en su trabajo sobre La Gestión de lo Imperfecto, recogido en diversas publicaciones.