

Gestión del Cambio en las Organizaciones del siglo XXI

El cambio forma parte de nuestras vidas y de la de nuestras organizaciones. Del mismo modo, la gestión del cambio es algo tan antiguo como las propias organizaciones y a pesar de ello sigue siendo una de sus grandes asignaturas pendientes.

Desde una perspectiva histórica, las teorías tradicionales parten de un paradigma en el cual el cambio, incluso cuando es necesario o beneficioso, no deja de vivirse como algo negativo en sí mismo, como una circunstancia que suele generar rechazo y causar problemas. Por ese motivo, las teorías ortodoxas de la gestión del cambio lo abordan como un mal necesario, estando más preocupadas por “controlarlo”, para que se produzca con éxito, sin problemas y de forma duradera, que por aprovechar todas las oportunidades que ofrece.

Hay que tener en cuenta que estas teorías tradicionales se desarrollaron en un entorno socioeconómico muy distinto al actual, un entorno en el que el factor motivación no era tan relevante para la consecución de resultados como lo es hoy día en el llamado trabajo del conocimiento, ya que los resultados en una cadena de producción dependen esencialmente de los procesos y la tecnología utilizados. Por este motivo, al infravalorar la importancia de la relación entre motivación y resultados, la gestión tradicional del cambio se ha venido planteando más como necesidad de reaccionar puntualmente ante un problema que como explotación continuada de una oportunidad.

Pero ¿qué ha cambiado en lo que sabíamos sobre cambio, motivación y resultados?

Por una parte, que en el trabajo del conocimiento hay una relación directa entre resultados y grado de implicación por parte de las personas. Esto supone una diferencia radical frente al trabajo mecánico típico de las cadenas de producción, en el que la motivación tiene un impacto marginal en los resultados.

Por otra parte, como explica Daniel Pink en *Drive- The Surprising Truth About What Motivates Us*, sabemos que las motivaciones extrínsecas que vienen empleando las organizaciones clásicas de forma generalizada no solo no motivan, sino que en determinadas circunstancias son incluso contraproducentes de cara a la consecución de resultados. Sorprendentemente, estas motivaciones extrínsecas sí funcionan cuando se trata de tareas sencillas y rutinarias tipo cadena de producción, pero no tareas complejas y diversas como las características del trabajo del conocimiento. En este último caso, la verdadera motivación es intrínseca y depende de los factores autonomía, maestría y propósito, es decir, de que las personas sientan que pueden influir en su trabajo, ejercer y desarrollar sus habilidades y encontrar un sentido a lo que hacen.

Asimismo, como expone Eugenio Moliní, sabemos también que las personas cambian y se comprometen solo cuando quieren y que resisten cualquier intento de forzarles a, o de impedirles, cambiar o comprometerse. En consecuencia, las organizaciones solo cambian realmente cuando una masa crítica de personas decide libremente que quiere cambiar y comprometerse.

De todo lo anterior se deduce que, para una gestión efectiva del cambio, es imprescindible entender que el cambio, cuando se siente como algo impuesto, externo e innecesario, nunca se produce realmente ya que, aunque pueda no ser visible, la resistencia permanece ahí.

Para que el cambio sea real tiene que ser aceptado por las personas y para ello tienen que vivirlo como algo propio y con sentido. La clave de la gestión del cambio en el siglo XXI reside en ser capaces de crear los espacios necesarios para que el cambio se produzca a partir de las personas que van a vivirlo, en lugar de serles impuesto por otras personas ajenas al mismo.

En línea con lo anterior, habría que reformular el papel de los managers tradicionales, haciéndolo evolucionar desde un rol coercitivo centrado en la supervisión y el control a otro rol más constructivo centrado en facilitar, conectar personas y crear espacios en los que el talento pueda expresarse en todo su potencial.

Un motivo más para evolucionar el rol tradicional del manager es la necesidad de que los profesionales del conocimiento se responsabilicen de su trabajo. A este respecto, es también importante tener en cuenta que, como señala Manel Muntada, las personas toman decisiones irresponsables cuando se les permite pensar que no son responsables de sus decisiones porque una figura con autoridad asume esa responsabilidad. En ese sentido, las organizaciones fuertemente jerarquizadas son un obstáculo para que este proceso de madurez profesional y responsabilidad tenga lugar.

Porque, lamentablemente, la realidad actual de la mayoría de las organizaciones tradicionales está muy lejos de este ideal. Estas organizaciones continúan ancladas en el paradigma del control, lo que las lleva a monopolizar el proceso de toma de decisiones hasta niveles extremos. Por su parte, los antiguos modelos de gestión del cambio buscan sobre todo cómo convencer de las bondades del mismo, imponiéndolo cuando lo anterior no funciona. ¿Qué lugar queda en estos planteamientos para la autonomía, la maestría y el propósito de las personas? ¿Qué otras alternativas existen?

Una opción es separar “qué” persigue el cambio de “cómo” conseguirlo y trabajarlos de forma independiente. Habitualmente el “qué” acapara casi todo el “cómo”, dejándolo como algo residual y anecdótico donde no hay espacio para que las personas puedan sentirse autónomas, expresar su maestría y encontrar un propósito. La clave es limitar al máximo el “qué” para maximizar el “cómo”, porque solo cuando el “cómo” es suficientemente relevante tiene el efecto motivador que buscamos.

La productividad de las organizaciones del conocimiento es el resultado agregado de las productividades de todas sus personas y, para ello, no solo los procesos, las tecnologías, las estructuras y cualquier proceso de cambio debe ser desde, por y para las personas, sino que éstas deben poder trabajar de forma autónoma y responsable, expresar su maestría y encontrar un propósito a su trabajo.

Porque el siglo XXI es el siglo de la productividad centrada en las personas.

José Miguel Bolívar es Consultor Artesano, coach de la ICF, profesor, investigador, ponente y autor del blog Óptima Infinito, en el que escribe desde 2008 sobre Innovación en Productividad y metodología GTD. Licenciado en Psicología Social y Análisis Político por la U.C.M. y máster en RRHH por el Centro de Estudios Garrigues, José Miguel acumula una amplia experiencia como directivo en entornos profesionales altamente competitivos como HP o Life Technologies. Actualmente, como Consultor Artesano y Coach, José Miguel sigue trabajando para aumentar la competitividad de las organizaciones mejorando la productividad individual y colectiva de sus personas.

2013 José Miguel Bolívar – Algunos derechos reservados.



This work is licensed under a [Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/).