



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES,
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

E-3

CLAVES PARA EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Técnicas de gestión de resistencias

Autor: María Pérez Salán

Director: Paloma Bilbao

Madrid

2014



ÍNDICE

ÍNDICE DE FIGURAS	ii
D) RESUMEN.....	iii
PALABRAS CLAVE.....	iii
II) ABSTRACT	iii
KEY WORDS	iii
1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. Justificación del tema.....	1
1.2. Objetivos de la investigación	2
1.3. Metodología de la investigación	7
2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CAMBIO.....	10
2.1. Qué es y cómo es experimentado por la organización.	10
2.1.1. Las razones del cambio.	11
3. RESISTENCIAS AL CAMBIO.....	16
3.1. Definición del concepto.	16
3.2. Clasificación y análisis de los ejes de resistencia.....	17
4. ANÁLISIS DE LOS DENOMINADOS “FACILITADORES DEL CAMBIO”.	22
4.1. El rol del liderazgo en el proceso de cambio.....	22
4.2. El liderazgo transformacional en la organización.	24
5. KOTTER Y LEWIN. UN MODELO DE CAMBIO.....	26
5.1. Fase 1: Descongelamiento.....	27
5.2. Fase 2: Movimiento y cambio.....	34
5.3. Fase 3: Congelamiento.....	38
6. ENTREVISTA	42
7. CONCLUSIONES.	47
8. BIBLIOGRAFÍA.	50
9. ANEXO.....	54

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA i. SINOPSIS CONCEPTUAL DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	6
FIGURA ii. FACILIDAD/COSTE DE LA IMPLANTACIÓN EN ATENCIÓN AL TIPO DE CAMBIO	13
FIGURA iii. MODELO DE GREINER (1967).....	14
FIGURA iv. COMBINACIÓN DE LOS MODELOS DE LEWIN Y KOTTER.....	27

I) RESUMEN

En el presente documento se procede a la identificación y análisis de las técnicas de gestión de resistencias más recientes en el marco de un proceso de cambio organizacional. El propósito general de este artículo consistirá en determinar la efectividad del uso de concretas “claves para el cambio” que faciliten su implantación exitosa. De esta forma, tras una profunda revisión crítica de literatura y la realización de diversas entrevistas en profundidad, se concluye la necesidad de identificar previamente el tipo de resistencia que debe ser enfrentada para, de este modo, posibilitar el diseño e implementación de una adecuada estrategia de cambio. Finalmente, se plantea la relevancia del rol del liderazgo en la institucionalización de dicho cambio.

PALABRAS CLAVE

Cambio organizacional, resistencia al cambio, liderazgo transformacional, proactividad, reactividad, cambio planificado.

II) ABSTRACT

In this document I will proceed to identify and analyze the most recent resistance management techniques in an organizational restructuring process. The main purpose of this article will consist in determining the efficacy of using specific "keys for the change" that will help its successful implementation. In that way, after a deep review of the sources as well as on the basis of deep interviews, we may conclude the convenience of determining the typology of the resistance to deal with in order to design and deploy the appropriate change management strategy. Finally, we will consider the relevance of the role of a leader in the institutionalization of the aforementioned change.

KEY WORDS

Organizational change, resistance to change, transformational leadership, proactivity, reactivity, planned change.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Justificación del tema

Las distintas organizaciones que encontramos en nuestro entorno, afectadas por una creciente presión competitiva de carácter multidisciplinar, encuentran, cada vez con más frecuencia, un factor decisivo de crecimiento y viabilidad en la gestión del conocimiento y de su capital intelectual. Para ello, adoptan nuevos estilos de organización que exigen un proceso de cambio para la mejora continua y sostenida de la misma.

Resulta evidente la existencia de una vasta literatura sobre la gestión del cambio organizacional, centrada en la aportación de teorías y modelos generales de aplicación para la gestión de todos aquellos posibles cambios existentes en la organización. No obstante, la realidad diaria refleja que estas soluciones, a pesar de su válida objetividad, no solo no logran implantarse exitosamente sino que, en frecuentes ocasiones, se erigen como causa determinante de la desaparición de la organización que trató de implementarlas.

Como sostienen Huy y Mintzberg (2003), la obsesión actual con el cambio se centra en el enfoque de la imposición estratégica. Se debe considerar que el cambio efectivo en una organización puede emerger, con carácter general, inadvertidamente (cambio orgánico; en un sentido ascendente) o, por el contrario, desarrollarse de una forma más ordenada (cambio sistemático; sentido descendente).

Rajagopalan y Spreitzer (1996; 49) definen el cambio organizacional como “diferencia en la forma, calidad o estado del ajuste de una organización con su entorno a lo largo del tiempo”. No obstante, esta primera aproximación deja en el aire una serie de importantes cuestiones que han de abordarse.

En este sentido, podemos estimar que hay tres factores fundamentales a considerar a la hora de estudiar el cambio en las organizaciones:

- ❖ El origen o la naturaleza del desajuste entorno-organización que hace surgir la necesidad del cambio.
- ❖ El carácter anticipatorio o reactante del cambio.
- ❖ La intensidad o dirección de ese cambio.

Por lo que se refiere a la intensidad del cambio organizacional, es preciso considerar que éste puede adoptar distintas graduaciones. Lo que resulta aparentemente certero, al menos desde una perspectiva externa, es que los grandes cambios organizacionales vienen precedidos de grandes turbulencias en el entorno o en el seno de la propia organización, lo que parece afirmar la asunción de cierta inercia o resistencia al cambio. De ese modo, el cambio de mayor intensidad se produce solo o, al menos de forma mayoritaria, de manera reactiva (inercia al cambio).

En este aspecto, los cambios intencionales en el seno de las empresas pueden verse estimulados u obstaculizados por múltiples elementos interdependientes entre sí (Rajagopalan y Spreitzer, 1996).

Esa es la razón de la importancia del estudio de los factores motivadores y de inercia o resistencia al cambio, así como de las herramientas más eficientes para su superación que se pretende llevar a cabo.

1.2. Objetivos de la investigación

El objetivo general de la presente propuesta de investigación, consiste en determinar la efectividad del uso de específicas “claves para el cambio” que faciliten la eliminación de las barreras existentes (resistencias) para su implantación exitosa.

Inicialmente, se plantea como hipótesis de partida la falta de consideración de la totalidad de implicaciones del “cambio” sobre el resto de factores, especialmente en el ámbito estructural, de personal y cultural, más concretamente en el compromiso con la estrategia actual, como causa probable del fracaso de implantación. Nos planteamos, por tanto, contrastar la validez del siguiente objetivo:

Objetivo 1: Las resistencias al cambio consisten en factores estructurales, de personal (psicológicos y emocionales) y culturales (compromiso con la cultura organizacional institucionalizada

Asimismo, como objetivos específicos se establecen, tanto determinar la mejor conveniencia del uso de los distintos elementos del cambio para tratar los diferentes tipos de resistencias, como la interrelación que su uso pueda llegar a tener en las distintas fases del cambio. Proponemos, pues, los objetivos siguientes:

Objetivo 2: Los elementos del cambio (“claves para el cambio”) presentan conveniencias específicas para la gestión de determinadas resistencias.

Objetivo 3: Las “claves para el cambio” no pertenecen a fases estancas. Por el contrario, pueden considerarse como factores de aplicación transversal durante todo el proceso de cambio. Por ello, puede interpretarse que su utilización genera efectos interrelacionados.

Como adelantábamos, a nivel específico, se pretende incidir en la influencia del compromiso mantenido con la estrategia actual de la empresa como agente principal de resistencia, tanto en el nivel político de la organización, en un sentido de apego psicológico o de tradición de expectativas, intereses y compromisos asumidos, como en un nivel operativo, en el cual el compromiso se entiende en el sentido dado por Kraatz y Zajac (2001), es decir, como coherencia con la inversión realizada por una organización en el largo plazo.

Para determinar la eficacia y conveniencia de las “claves del cambio” -(Objetivo 2)-, se pretende considerar, de manera interrelacionada, los factores internos generadores de resistencias, así como la influencia del efecto de los cambios externos y el papel de los directivos en las decisiones de cambio (Lant, Milliken y Batra, 1992).

Concretamente, se busca analizar el papel y auténtica efectividad desempeñados por las claves para el cambio propuestas por Kotter y Cohen (2003). La razón que orienta el estudio de ese concreto modelo se halla en la influencia que éste ha tenido en numerosas teorías posteriores, así como en la relevancia e influencia de sus autores en sector de la ciencia del *management*. A continuación, se procede a enunciar los facilitadores identificados en dicho modelo:

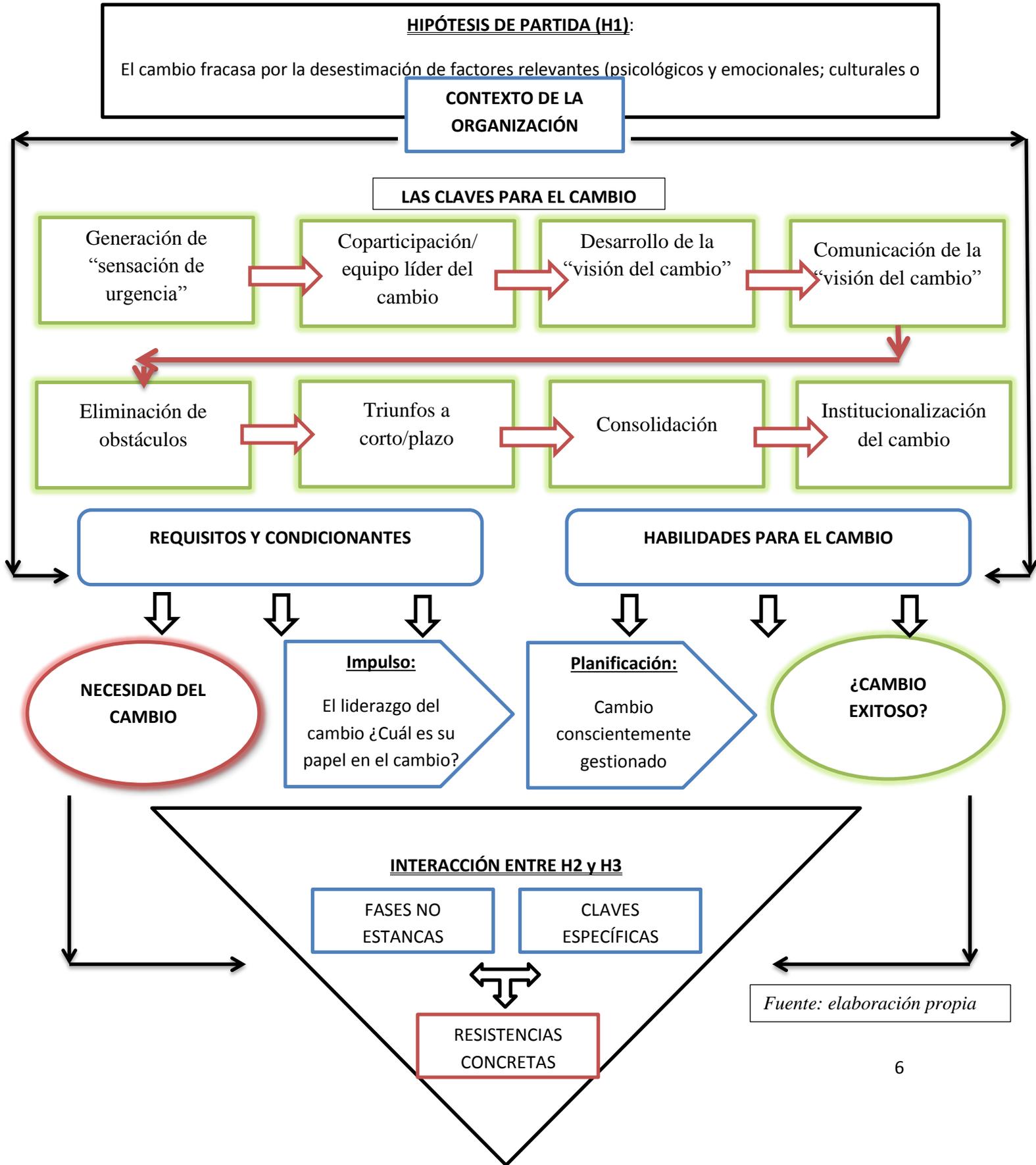
- ❖ La generación de “sensación de urgencia”: como identificación de un riesgo/oportunidad para la posición de la organización que permita vencer la resistencia inicial que, como se mencionó anteriormente, caracteriza a las organizaciones.
- ❖ Coparticipación/ equipo líder del cambio: se determinará en qué medida la existencia de una coalición que lidere la iniciativa incrementa la movilización de la organización. Asimismo, se pretende investigar si la necesidad de esta “clave del cambio” es constante durante las distintas fases del proceso de transformación: planificación, comunicación e implantación.
- ❖ Comunicación transparente de la “visión”: se pretende concluir en qué medida el apoyo y la transmisión efectiva de la visión del cambio contribuyen a generar una alineación de los componentes de la organización, logrando, de este modo, una adecuada gestión y reducción de las resistencias presentes en los distintos colectivos que conforman la organización.
- ❖ Consecución/ comunicación de “victorias rápidas”: determinando la utilidad de la implantación de un sistema de control e indicadores para efectuar un adecuado seguimiento del proceso de cambio, con vistas a la inmediata comunicación de los hitos positivos. Se busca conocer en qué medida la comunicación de “victorias rápidas” mejora la motivación de los agentes de la organización, así como su predisposición a la aceptación del cambio.
- ❖ Consolidar y seguir: como mecanismos para garantizar la conclusión satisfactoria de cada una de las fases en las que se instrumente el proceso de cambio para, en consecuencia, dar comienzo a la fase siguiente sin que exista posteriormente un resurgimiento de resistencias no completamente erradicadas que desestabilicen los logros alcanzados.

Por cuanto atañe al alcance de los objetivos, la presente investigación pretende proporcionar una visión global y actualizada de las distintas teorías presentadas en el ámbito de la gestión del cambio organizacional. Concretamente, se busca incidir en el estudio de las claves que, en el marco de un proyecto de cambio, son consideradas como fundamentales para minimizar el impacto de la contestación interna -resistencia al cambio- en el seno de una organización empresarial occidental que por su dimensión, –mediana a gran empresa-, requiera de la implantación de un modelo eficaz de gestión de personal que alinee los esfuerzos de los recursos humanos con los objetivos empresariales.

En consonancia con lo expuesto, se ha procedido al estudio sintético y comparado de las publicaciones más difundidas y relevantes en los últimos tiempos sin ignorar por ello los postulados originales que dieron lugar a la evolución de las mismas. Asimismo, se precisa que dicha investigación y revisión crítica de literatura se halla enfocada desde la perspectiva del *management*, es decir, de la ciencia que estudia los esfuerzos de los directivos para coordinar y supervisar las actividades laborales de otras personas de la organización, con el fin de estimular un desempeño elevado de éstas (Bateman y Snell, 2005:15; Robbins y Coulter, 2010:7). No obstante, el alcance teórico de este trabajo se extenderá también a la utilización de términos o conceptos que forman parte del campo conceptual de la psicología o de la sociología debido al carácter interdisciplinar de las materias que han nutrido el estudio de la ciencia del *management*.

Se incluye seguidamente un esquema de los objetivos propuestos con vistas a facilitar la comprensión de la lectura de investigación.

FIGURA 1. SINOPSIS CONCEPTUAL DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN



1.3. Metodología de la investigación

El tipo de investigación utilizado en este trabajo es el método de investigación cualitativo. Según Vera (2004; 1), la investigación cualitativa es “aquella donde se estudia la calidad de las actividades, asuntos, medios, materiales o instrumentos de una determinada situación o problema”.

Se tomará como punto de partida y metodología central del trabajo la revisión crítica de literatura, ya que el presente proyecto de investigación pretende ser un estudio no experimental, pues su preocupación radica, esencialmente, en descubrir y describir aquellos elementos favorecedores del éxito de la implantación del cambio a través de una exploración documental mediante el enfoque inductivo (Taylor y Bodgan, 1984). De esta manera, se pretende generar conocimiento en forma de alguna teoría, modelo o proposición, que puedan ofrecerse para, en ulteriores investigaciones, ser testadas empíricamente y por tanto validadas.

La información analizada se obtuvo en fuentes de datos ya existentes, las cuales se mencionan a continuación:

- ❖ Artículos de bases de datos tales como EBSCO o DIALNET.
- ❖ Revistas especializadas en *management*, tales como: Wharton School Publishing, Academy of Management Review, Strategic Management Journal, Harvard Business Review, MIT Sloan Management Review, entre otros.
- ❖ Recursos electrónicos como diversos buscadores en Internet.

La pretensión del artículo de ofrecer una visión global y actualizada de las técnicas de gestión de resistencias influye, de manera directa, en la delimitación temporal de las fuentes secundarias analizadas. De este modo, el alcance temporal de la revisión crítica de literatura comprende, en términos generales, las aportaciones teóricas realizadas en los últimos quince años (2000-2014). No obstante, en aras de conseguir una mayor comprensión y un mejor análisis de la evolución experimentada por estas teorías se ha recurrido, asimismo, y en la medida en que la investigación lo ameritaba, a fuentes más antiguas.

Como adelantábamos, el tipo de información a obtener será de tipo cualitativo debido a que la investigación irá referida a la determinación de las razones que impulsan los diferentes aspectos del comportamiento del sujeto inserto en el marco de una organización.

Sin embargo, también se ha implantado un trabajo metodológicamente empírico en tanto que se ha llevado a cabo una serie de entrevistas en profundidad como método destinado a obtener la visión del cambio organizacional, desde la experiencia personal de profesionales en el sector del *management*, con vistas a ilustrar y contrastar los postulados extraídos de la revisión crítica de literatura. A mayor abundamiento y, desde una perspectiva más específica, se pretende centrar la entrevista en profundidad en la determinación del rol o función asignado al liderazgo como método fundamental que contribuye a la implantación del proceso de cambio en relación a las distintas fases del mismo.

La técnica de entrevista en profundidad, en tanto que técnica cualitativa, profundiza en pocas observaciones y trata de penetrar en niveles subyacentes y latentes de las personas y de sus actuaciones, por lo que consideramos se erige en técnica más conveniente para ilustrar o contrastar la dimensión práctica de las conclusiones extraídas en el plano teórico o referencial.

Por cuanto respecta a los tres entrevistados, se ha procedido a un sencillo muestreo de conveniencia basado en la accesibilidad de los sujetos entrevistados. Se incluye, a continuación, la identificación del puesto ocupado por cada uno de los anteriores en su respectiva organización:

- ❖ Antonio Muñoz Muñoz, Subdirector General de Calidad y Seguridad Industrial, del Ministerio de Industria.
- ❖ Ignacio Ramos Gorostiola, Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV.
- ❖ Miguel Ángel Solana Campins, Business Development, de 3M.

Dado que la utilidad del trabajo de campo ha versado únicamente en ilustrar y contrastar el trabajo de revisión crítica de literatura, no ha sido necesario trabajar con una muestra mayor de tres entrevistados.

En los posteriores capítulos se procede, en primera instancia, a introducir el concepto de cambio desde la perspectiva organizacional. Seguidamente, se describirá la noción de resistencia basándonos en el análisis de determinados ejes de resistencia identificados. Asimismo, se continúa con el estudio de las claves facilitadoras del cambio organizacional, incluyendo, a estos efectos, un trabajo metodológicamente empírico, mediante la realización de entrevistas en profundidad, con vistas a ilustrar y contrastar los postulados obtenidos de la revisión crítica de literatura. El trabajo finaliza con la extracción de conclusiones sobre las implicaciones teóricas y prácticas de la investigación llevada a cabo.

2. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE CAMBIO.

2.1. Qué es y cómo es experimentado por la organización.

Muchos de los problemas que se plantean en el análisis de un área de investigación surgen de la diferente concepción de la que parten los distintos investigadores. En este sentido, debe dejarse constancia de la significativa amplitud del concepto “cambio organizacional” en la bibliografía especializada.

Así, el cambio organizacional ha sido definido como el proceso de continua renovación de la dirección, estructura y competencias de la organización, tendente a satisfacer las necesidades cambiantes de los consumidores (Moran y Brightman, 2001).

En un sentido similar se manifiestan French, Bell y Zawacki (2005) quienes, haciendo referencia a Beckhard, sostienen que el cambio en el seno de la organización debe entenderse como un proceso planeado, global y descendente –desde el nivel directivo- que tiene por objetivo el incremento de la eficiencia.

Las concepciones anteriores, si bien centran su atención en elementos de incuestionable importancia en un proceso transformador (nivel estructural, competencial, planificación, entre otros), adolecen de un carácter generalista capaz de integrar las distintas acepciones que, dentro de la propia estructura organizativa, puedan asignarse a dicho fenómeno.

De esta forma, como ya adelantábamos, la mayoría de las discrepancias entre las distintas teorías encuentran su origen en la diferencia conceptual, que se agudiza en la medida en que se incrementa la especificación de la definición dada.

Un contenido más omnicomprendivo es el ofrecido por Cummings y Huse (1985), para quienes quedaría referido a un estado de transición entre la realidad actual y la situación futura pretendida por la organización. En la misma dirección se manifiestan Van de Ven y Poole (1995; 514), quienes consideran el cambio como “una diferencia en la forma, calidad o estado de una organización con su entorno a lo largo del tiempo”.

La generalidad de ambas definiciones permite alcanzar un mayor consenso sobre los pilares fundamentales que constituyen el cambio organizacional, a saber:

- ❖ Extensión temporal del fenómeno.
- ❖ Cambio en el estado de las cosas.
- ❖ La falta de alusión a la tipología del cambio permite comprender dentro de la definición, tanto los movimientos transformadores reactivos como proactivos, ascendentes como descendentes, planificados o desestructurados. Siendo todas ellas posibles situaciones en el ámbito organizacional.

De este modo, frente al excesivo detalle se considera más conveniente, a efectos teórico-expositivos, partir de un concepto más básico. Por este motivo, a los efectos de la presente investigación, se considerará como definición de cambio organizacional la expuesta por los autores Van de Ven y Poole (1995; 514) recogida en líneas anteriores.

Lo realmente relevante a este nivel es comprender la inevitabilidad de las diferencias antes y después del cambio, sean éstas transversales o focalizadas en un determinado sector de la organización.

Como se irá viendo a lo largo de esta exposición, enfrentarse adecuadamente a una experiencia de “cambio organizacional” implicará considerarla, al mismo tiempo, como una realidad inevitable en la organización y como el mayor desafío al que deberá enfrentarse la dirección de ésta.

2.1.1. Las razones del cambio.

El aspecto motivacional ocupa un lugar destacado en el estudio del cambio organizacional, también en su consideración de origen o catalizador del cambio. Como opinión de referencia en este sector podemos nombrar a Stewart Black y Gregersen (2008), quienes establecen la existencia de distintos tipos de cambios que pueden ser experimentados por una estructura organizacional. Estos cambios pueden ser de tres tipos:

- ❖ *Anticipatory change* o cambio anticipatorio: se produce con anterioridad al propio cambio del entorno, esto es, antes de que aparezca la necesidad de adaptación forzosa para alcanzar la supervivencia. La propia organización, en muchas ocasiones, opera como pionera del cambio que afectará en momentos posteriores a otras organizaciones.

- ❖ *Reactive change* o cambio reactante o reactivo: tiene lugar como respuesta a la presencia de indicadores de cambio, bien en el entorno de la organización, bien en el seno de la misma. Se produce, por tanto, en simultaneidad con la consciencia de la necesidad de cambio.

- ❖ *Crisis change* o cambio urgente: acontece en el marco de una crisis organizacional. Su origen suele rastrearse como consecuencia de un error en el diagnóstico de la necesidad de cambio, frecuentemente, según señalan los autores, por la no reacción con la suficiente antelación a perturbaciones internas o externas.

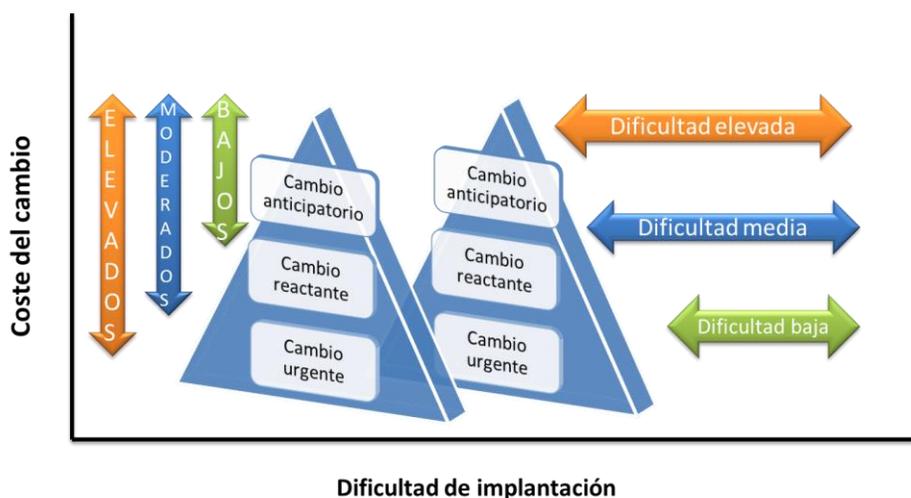
En definitiva, se puede considerar que las razones del cambio radican en la subsistencia o mantenimiento en el entorno operativo -cambios reactante y urgente- y en el crecimiento ya sea a través del desarrollo de nuevas actividades o a través de la búsqueda de una ventaja competitiva -cambio anticipatorio- (Carreras *et al.*, 2010).

En una sociedad de cambios cada vez más rápidos y profundos ambos motivos se entremezclan. De este modo, la inversión que supondría la consecución de una ventaja sobre los competidores se convierte en la principal garantía de una supervivencia a más largo plazo.

No obstante, las diferencias entre los distintos generadores siguen estando presentes, como así afirman los mencionados autores. De esta forma, los cambios basados en la subsistencia -reactante y urgente-, al estar originados por la presencia de señales inequívocas de necesidad de cambio, ya sean éstas endógenas o exógenas, son más fáciles de impulsar en base a la evidencia de la urgencia y necesidad del cambio (Carreras *et al.*, 2010). No obstante, como también ponen de manifiesto Stewart Black y Gregersen (2008), el coste de

su implementación en estos casos también suele ser superior que la de aquellas transformaciones que persiguen anticiparse a la necesidad de cambio. En estas últimas transformaciones proactivas o anticipatorias, la inexistencia de evidencias claras que aconsejen una ruptura de tradiciones organizacionales hace que la pasividad organizacional, mencionada en la introducción del presente trabajo, aparezca justificada desde un punto de vista aparentemente racional (Carreras *et al.*, 2010).

FIGURA ii. FACILIDAD/COSTE DE LA IMPLANTACIÓN EN ATENCIÓN AL TIPO DE CAMBIO



Fuente: elaboración propia.

Como ya adelantábamos precedentemente, el cambio puede verse motivado por factores externos, generalmente relacionados con el entorno en el que opera la organización o sus grupos de interés, así como por fuerzas internas a la misma (Carreras *et al.*, 2010).

Sin embargo, como expone Greiner (1967), al margen de esas causas exógenas o endógenas, la necesidad del cambio se halla en toda estructura empresarial, es connatural a la misma.

Como expone en su obra, son seis las fases de transformación esenciales por las que atraviesa una organización (Greiner, 1967):

- ❖ Fase de creatividad

- ❖ Fase de dirección
- ❖ Fase de delegación o control
- ❖ Fase de coordinación
- ❖ Fase de colaboración
- ❖ Fase de alianzas

Desde una perspectiva más crítica, teniendo en consideración el carácter singular de cada organización y, consecuentemente, las particularidades de su proceso de cambio, resulta cuestionable que dichas fases se presenten no solo en su totalidad, sino también en un sentido concatenado por cuanto el cambio, además de único, –uno de los principales factores que incrementan la dificultad de su estudio-, se caracteriza por su carácter sistémico y ácrono (Carreras *et al.*, 2010).

Sin embargo, a pesar de sus limitaciones, el modelo propuesto por Greiner pone de manifiesto claramente el carácter necesario del cambio para la evolución de la organización. Asimismo, permite situar en qué fase de la crisis transformacional se encuentra la organización para, de este modo, adquirir conciencia de los riesgos y necesidades latentes que aseguren el buen término de la transformación, es decir, de la implantación del cambio (Carreras *et al.*, 2010).

FIGURA iii. MODELO DE GREINER (1967)



Fuente: elaboración propia.

Determinada la noción de cambio en el seno de la organización, así como la identificación de las motivaciones internas o externas que impulsan dicho fenómeno, se procede a efectuar el análisis crítico del concepto y clasificación de los ejes de resistencia al cambio.

3. RESISTENCIAS AL CAMBIO.

3.1. Definición del concepto.

La resistencia al cambio, como así manifiesta Smith (1996), puede ser definida como la oposición u obstaculización de transformaciones que suponen un cambio en el statu quo del entorno organizativo.

El tratamiento de la resistencia al cambio organizacional es, por su importancia, complejidad, así como potencial impacto en el devenir de la organización, una tarea cuanto menos desafiante (Anderson y Barker, 1996). Asimismo, se caracteriza por su diversidad y especialización, ya que puede detectarse tanto a nivel latente como explícitamente, tanto individual como colectivamente (Smith, 1996).

No obstante, cualquiera que fuere su origen o naturaleza, una vez que ésta es detectada se erige en principal amenaza del éxito del proceso de cambio, afectando a la innovación organizativa que se pretenda adoptar, así como a la productividad, calidad y ambiente laboral (Kotter y Cohen, 2003).

Sin embargo, y a pesar del carácter negativo que tradicionalmente se ha asociado a este concepto (Lewin, 1943; Schein, 1996; Kotter, 2007), la resistencia al cambio también puede ser considerada como una invaluable fuente de información en orden a desarrollar un modelo de cambio más eficiente (Goldstein, 1988; Piderit, 2000; Carreras *et al.*, 2010).

Así las cosas, la resistencia al cambio puede ser considerada como la clave de bóveda de la gestión y del liderazgo del cambio organizacional. Un instrumento cuyo conocimiento y consideración es necesario para conseguir los objetivos de la transformación planificada por la organización.

3.2. Clasificación y análisis de los ejes de resistencia.

Como ya se ha manifestado, el cambio es un elemento inherente a toda organización. Cambiar es causa y consecuencia de la existencia de toda estructura social y, por tanto, de toda organización.

No obstante, el proceso de cambio se halla frenado por numerosas resistencias siendo éstas muy diversas y complejas, tanto en sus características, como en la forma de superarlas, por lo que su impacto sobre el resultado dependerá de numerosas variables. La importancia de esa diversidad hace imprescindible el análisis correcto de estas resistencias como paso previo y necesario de cara al diseño de una estrategia de cambio efectiva.

Stewart Black y Gregersen (2008) distinguen tres principales barreras obstaculizadoras del cambio: la falta de visión, la falta de movimiento y la falta de finalización. A pesar de que las conclusiones apriorísticas pueden llevar a pensar que se trata de fenómenos estrictamente organizacionales, lo cierto es que se trata de obstáculos que surgen del individuo que configura la estructura organizativa, convirtiéndose en barreras colectivas en la medida en que son objeto de contagio emocional entre los distintos miembros que componen la organización (Carreras *et al.*, 2010). Por ello, y en sentido contrario, los autores defienden la teoría del cambio de la organización a través de la transformación de los individuos que conforman la misma, para lo que es necesario vencer las resistencias que éstos presenten.

Una visión más profunda, aunque sintética, de lo expuesto por Stewart Black y Gregersen (2008), puede resumirse de la siguiente manera:

- ❖ *Failure to see* o la falta de visión que impide comprender la necesidad del cambio, tanto en un escenario anticipatorio, como reactante y de urgencia, escenarios en los que las evidencias o indicios de su inevitabilidad son más acusados.

- ❖ *Faliure to move* o la falta de movilización, consecuencia en cierto sentido de la anterior barrera, ya que la ausencia de un horizonte claro al cual dirigirse fomenta la pasividad natural de los individuos pues, como adelantábamos en la introducción, la tendencia general de las organizaciones, en la medida en que están compuestas por personas, se caracteriza por su inmovilismo.
- ❖ *Failure to finish* o la falta de finalización, estrechamente relacionada, como se profundizará más adelante, con el sentimiento de decepción o de fracaso al no producirse el cambio con la velocidad o la intensidad planeadas. Su tratamiento se retomará durante el análisis de la clave para el cambio: “victorias rápidas”.

Como ya se ha expuesto, el previo análisis y diagnóstico de las resistencias se revela como paso previo y fundamental en la gestión y dirección del cambio.

En este orden de cosas, no puede dejar de ser mencionado la labor de investigación y síntesis llevada a cabo por Kotter y Schlesinger (2008; 132), autores que consideran de vital importancia lo que denominan “diagnóstico de las resistencias”.

Este diagnóstico centra su atención en la detección de cuatro grandes grupos de resistencias, a partir de cuyo estudio se disponen una serie de estrategias que tienen como principal cometido reducir el impacto de las anteriores facilitando, de este modo, la implantación eficiente del cambio previamente planeado. Así las cosas, procedemos a enunciar estos cuatro grandes ejes de resistencia individual al cambio.

- ❖ *Parochial self-interest or the desire of not to lose something of value*, esto es, la defensa o el deseo de los propios intereses. De esta forma, una de las más fuertes motivaciones por las cuales se producen resistencias al cambio organizacional a nivel individual es por el temor a retroceder en los beneficios adquiridos en el seno de la empresa o grupo al cual se pertenezca.

El problema, como exponen en su artículo Kotter y Schlesinger (2008), reside en la percepción subjetiva de los efectos de la transformación que, a menudo, da lugar a valoraciones o resistencias no consideradas en la planificación del cambio. Asimismo, como señalan los autores, es fundamental considerar que la defensa de

los propios intereses no solo es llevada a cabo por colectivos que, objetivamente, se verían afectados por las medidas implementadas. En la medida en que, como ya se ha anunciado, la resistencia asociada a la defensa de los intereses personales parte de una valoración subjetiva o emocional, puede ser encabezada también por colectivos no afectados o incluso beneficiados por el cambio organizacional, siendo este el origen de las mencionadas resistencias no esperadas que pueden alterar significativamente el desarrollo y resultado de un proceso de cambio.

- ❖ *Misunderstanding and lack of trust*, es decir, incomprensión y falta de confianza en el cambio. Los trabajadores también se resisten al cambio en aquellos casos en los que no entienden sus implicaciones y perciben que les reportará unas pérdidas superiores a los beneficios transmitidos por la Dirección. Este tipo de resistencias surgen, frecuentemente, en aquellos casos en los que la comunicación vertical en la organización es pobre y no está cimentada en la confianza. Aun siendo éste un problema frecuente en las organizaciones, muy pocos son los líderes que toman conciencia de que la resistencia al cambio puede provenir de las deficiencias de la comunicación.

- ❖ *Different assessments* o diferentes valoraciones del cambio. El tercer grupo de resistencias mencionado por Kotter y Schlesinger (2008) se centran en la diferente perspectiva que pueden percibir sobre el cambio los trabajadores respecto de los directivos, no solo desde la óptica del análisis coste-beneficio, sino desde el mismo entendimiento de la esencia de la organización, de su misión. En este sentido, las resistencias pueden provenir de personas excesivamente vinculadas con la organización, así como con los “valores tradicionales o históricos” de la misma, quienes consideran que el cambio planeado puede poner en peligro la esencia misma de la organización.

Profundizando en las causas de este tercer grupo de resistencias que, posteriormente servirá para identificar la mejor estrategia para su debilitamiento, Kotter y Schlesinger (2008) identifican la asimetría de información existente entre los

impulsores y los afectados por el cambio como la casusa principal de este tipo de resistencias. Esta asimetría de información a menudo es desconocida o ignorada por los impulsores del cambio organizacional, dando por supuesto su conocimiento por los restantes miembros de la organización.

- ❖ *Low tolerance for change* o la escasa tolerancia al cambio. Como los propios autores manifiestan, la tolerancia al cambio, a pesar de ser una cualidad intrínsecamente personal, puede verse estimulada o potenciada por el propio entorno organizativo. A este respecto se refiere Peter F. Drucker (2002) al señalar que quizá el principal desafío y dificultad, tanto para los miembros de una organización, como para sus gestores, sea la de modificar su actitud y comportamiento con la profundidad y velocidad que es demandada por la propia estructura en la que se insertan. Se trata de un fenómeno que se da, según expone el autor, incluso en aquellas situaciones en las que a nivel racional se puede concluir que el cambio tendrá consecuencias positivas.

Se genera, por tanto, una desconexión entre la argumentación racional y la actuación instintivamente emocional que se produce a nivel inconsciente. En este supuesto, los sujetos buscan argumentos racionales que sustenten una actuación emocional basada en el miedo a lo desconocido o en la inseguridad sobre sus propias capacidades, pudiendo causar un fenómeno paralizante que trata de ser racionalizado en base a argumentos lógicos. Podemos retomar, a este respecto, lo dispuesto por Stewart Black y Gregersen (2008), quienes consideraban como una de las barreras fundamentales al cambio la falta de movimiento.

La labor de los líderes pasaría por eliminar la inconsciencia de ese comportamiento como paso previo y necesario para alinear los planos racional y emocional.

Las motivaciones que subyacen a los cuatro ejes de resistencia mencionados, como señalan Williamson y Blackburn (2010), pueden subsumirse, principalmente, en dos: el cambio no es percibido como potencialmente valioso y, por otra parte, el trabajador se siente inseguro

sobre su destreza adaptativa, luchando en este último caso no contra el cambio en sí mismo, sino contra el fin o terminación de la costumbre adquirida (Bridges, 2003; Carreras *et al.* 2010).

Determinada la noción de resistencia al cambio e identificados los principales ejes obstaculizadores de éste, se propone seguidamente el estudio de sus facilitadores. En este análisis se tratará con especial detenimiento la figura del líder transformacional en el proceso de cambio organizacional.

4. ANÁLISIS DE LOS DENOMINADOS “FACILITADORES DEL CAMBIO”.

4.1. El rol del liderazgo en el proceso de cambio.

El éxito en el proceso de cambio depende en gran medida, como así expone mayoritariamente la bibliografía consultada, de la concienciación y alianza progresiva de las personas claves de la organización en torno al proyecto de cambio.

La anterior tarea no corresponde sino a los líderes del cambio quienes deben transmitir la necesidad del cambio para conseguir transformaciones exitosas. Así, para Kotter y Cohen un líder eficiente es aquel que motiva la actuación eficaz y de utilidad, debilitando las respuestas negativas a las dificultades del cambio por grandes que éstas fueran (Kotter y Cohen, 2003).

Si bien lo esencial de las teorías del liderazgo durante los procesos de cambio continúan siendo válidas en el tiempo, constituye una novedad sin precedentes la intensidad, frecuencia y complejidad de las transformaciones (Kotter, 2011). En el mismo sentido se pronuncia Del Prado (2007) al analizar las variables que contribuyen a determinar la magnitud del cambio.

De este modo, la frecuencia del cambio es tal que el mismo proceso se convierte en una realidad permanente de la organización y por ello, como señala Kotter (2011), se constituye en un fenómeno crónico.

Por tanto, en línea con lo manifestado, se produce un fenómeno paradójico. Si bien muchas personas aceptan la existencia del cambio como realidad permanente, como exponen Stewart Black y Gregersen (2008), la mayor parte de las iniciativas de cambio fracasan debido a la falta de colaboración, en concreto los autores apuntan una cifra de fracaso entre un 50 y 80%.

Las teorías del liderazgo, en consecuencia, deben convertir el liderazgo del cambio en el eje estratégico de la dirección empresarial.

Las actuales características del entorno organizacional –intensidad, frecuencia y complejidad del cambio- anticipan la insuficiencia de modelos o teorías de liderazgo que consideran a la organización como un organismo mecanicista, destacando entre las anteriores la teoría sobre el liderazgo transaccional. Se requiere de un liderazgo que se adapte al entorno dinámico que caracteriza a las organizaciones actuales (Carreras *et al.*, 2010).

Diversas han sido las teorías que han centrado sus esfuerzos en la superación de la teoría transaccional tradicional. Entre ellas cabe mencionar, en primer lugar, la teoría del liderazgo carismático defendida por Conger y Kanungo (1988). En ella los autores defienden la valiosa contribución a la implantación del cambio que puede llevar a cabo un líder especialmente dotado de sentido de visión, capaz de lograr la afiliación de sus subordinados a través de la identificación individual de los últimos con respecto al líder.

De este modo, el líder carismático se distingue por su carácter visionario, así como por su capacidad para transmitir una meta compartida y la dirección que habrá de guiar al colectivo. Por tanto, se trata de un liderazgo apropiado, desde el punto de vista de la implantación del cambio, en aquellos casos en que sea conveniente reforzar tanto la visión del cambio, como la dirección/meta del mismo.

El liderazgo carismático, en definitiva, no deja de estar relacionado con las teorías del “gran hombre” –teoría sustentada por Carlyle - y, por tanto, adolece de las mismas carencias que la anterior, siendo la principal de ellas el enfoque exclusivo sobre la figura del líder, quien mantiene una actitud indiferente respecto del colectivo subordinado a él, dejando inadvertidas las potenciales resistencias situacionales.

Por tal motivo, la teoría del liderazgo carismático se verá superada o, al menos, evolucionará, en base a las aportaciones efectuadas por las teorías del liderazgo transformacional. Teorías que alcanzan pleno sentido como facilitadoras del cambio organizacional en entornos caracterizados por su dinamismo.

4.2. El liderazgo transformacional en la organización.

Proponemos, a continuación, analizar el papel que desempeña la actitud transformacional del líder del cambio en el grado de satisfacción de los objetivos planteados.

Nos situamos, por tanto, en la óptica del cambio planificado, esto es, el cambio que nace con la perspectiva de conseguir un determinado resultado, contraponiéndose, por tanto, al cambio espontáneo que, en determinadas circunstancias, puede brotar en el seno de una organización (Hannan y Freeman, 1984). No obstante, esta planificación, para ser verdaderamente exitosa, no podría desconocer el carácter abierto de las organizaciones actuales.

En este orden de cosas, el objetivo principal del líder no será otro que asegurar la consecución de dicho resultado mediante la movilización de los distintos grupos de interés para reducir los riesgos de fracaso, pues como ya avanzábamos en apartados precedentes, el mayor desafío de los líderes actuales no consiste, únicamente, en gestionar el cambio sino en liderarlo (Carreras *et al.*, 2010).

Como ya expuso Burns (1978), el líder transformacional, por contraposición al transaccional, es aquel que logra alinear la motivación de los trabajadores con el cambio planificado y pretendido por la propia organización, permitiendo que la simetría y compatibilidad de los objetivos de los impulsores del cambio y de los trabajadores sea posible. Lo anterior solo será factible en la medida en que el líder transformacional asuma que el comportamiento del individuo viene determinado en base a dos dimensiones a menudo enfrentadas: la dimensión racional y la emocional (Heath y Heath, 2011).

Esta clase de liderazgo toma como base de su eficacia distintos ejes: el enfoque carismático e inspiracional, -como así es denominado por Conger y Kanungo (1988)-, el trato personalizado y la cercanía para crear un marco de confianza con los distintos trabajadores, o bien la apelación a nivel intelectual como colaboradores del cambio y parte valiosa de la propia organización (Bass y Avolio, 1990).

Esta transversalidad del liderazgo transformacional permite a este tipo de líderes, durante los periodos de cambio, catalizar a través de sus cualidades carismáticas los esfuerzos en torno a un objetivo mutuo, así como difundir la percepción de un logro compartido. La fortaleza del líder transformacional reside en la confianza –subordinado/jefe- en que se basa su liderazgo consiguiendo, de este modo, incidir positivamente en la motivación del conjunto de la organización (Bass y Riggio, 2006).

La transformación, en definitiva, ha de ser el efecto del líder sobre los colaboradores, quienes sienten confianza en él y se motivan para conseguir resultados superiores. Consigue que los subordinados abandonen sus intereses particulares en pos de los de la organización, no mediante un intercambio (transacción; líder transaccional), sino mediante la alineación de intereses, valores y necesidades corporativas y de los trabajadores (Bass, 1997).

Analizado el rol del líder en el proceso de cambio organizacional, con especial referencia a las teorías transformacionales de liderazgo, se procede a continuación al estudio comparado de dos modelos de cambio propuestos desde la perspectiva del *management* empresarial.

5. KOTTER Y LEWIN. UN MODELO DE CAMBIO.

Como se ha venido adelantando desde los inicios del trabajo, el objeto de estudio del mismo no es otro que la determinación de los factores facilitadores del cambio que mejor definirán la estrategia de transformación de la organización, así como su mejor conveniencia en función del tipo de resistencia o fase en la que se encuentra la misma (resistencia u obstáculo al cambio).

Son dos, por tanto, las dimensiones a considerar respecto de la identificación de la herramienta adecuada para la facilitación del cambio: el tipo de resistencia generada y el momento de su surgimiento en el proceso de transformación. La consideración conjunta de ambas dimensiones únicamente podrá ser posible desde el estudio simultáneo y yuxtapuesto de dos modelos: las ocho claves para el cambio defendido por Kotter y Cohen (2003) y el modelo de tres pasos de Lewin (1951). Así ha sido propuesto por diversos autores en distintas publicaciones especializadas en el sector del *management* (Carreras *et al.*, 2010).

De esta forma, cada uno de los pasos del modelo de Lewin permite agrupar distintas claves del modelo de Kotter sin que, necesariamente, deba producirse cada una de las claves en una secuencia inamovible (Carreras *et al.*, 2010).

El modelo doble, permite, por tanto, dotar de mayor flexibilidad al tratamiento del cambio, favoreciendo su adaptación a las distintas realidades de cada una de las organizaciones que se hallen experimentando un proceso de transformación.

Así las cosas, el modelo de los tres pasos del cambio se puede concebir como una de las perspectivas que, para Lewin (1951), se encuentran presentes en el cambio planificado de las organizaciones, junto con la “teoría de campo”, las “dinámicas de grupo” y la “acción basada en la investigación”. Por su parte, el modelo propuesto por Kotter y Cohen (2003) centra su atención en lograr el cambio de actitud del individuo resistente al proceso de transformación.

A continuación, se procede al estudio sistemático del modelo conjunto (ver figura iv). Para ello, se analizará cada una de las fases que conforman el modelo de Lewin (1951) que, a su vez, se desglosará en las distintas claves para el cambio -facilitadores- del sistema propuesto por Kotter y Cohen (2003) con los que presenta correspondencia.

FIGURA iv. COMBINACIÓN DE LOS MODELOS DE LEWIN Y KOTTER



Fuente: elaboración propia.

5.1. Fase 1: Descongelamiento

En el estudio de esta fase, se debe partir de la perspectiva del autor (Lewin, 1951), quien considera que el comportamiento humano se encuentra sometido a un equilibrio estacionario y sujeto a un conjunto de fuerzas complejas. De este modo, para que un comportamiento nuevo sea satisfactoriamente adoptado por la organización, es necesario que el antiguo sea desterrado del modo operativo de la estructura organizativa, siendo imprescindible, por tanto, integrar en la cultura un nuevo modo de hacer las cosas. Como el propio Lewin reconoce, la fase de descongelamiento se concibe como especialmente

compleja, debiendo implementar técnicas que supongan un punto de quiebra en la complacencia de la organización.

Esa ruptura o descongelamiento no implican sino un proceso de generación. Una generación que, a través del modelo de Kotter y Cohen (2003), se instrumenta en cuatro fases:

✓ **Establecimiento del “sentido de urgencia” (Factor facilitador núm.1)**

Para que el cambio se implante exitosamente, como expone Kotter (2007), es necesario que la mayor parte de la organización sienta la inevitabilidad y esencialidad de la transformación. En definitiva, la urgencia del mismo para el mantenimiento de la buena marcha de la organización.

Se trata de una ardua tarea en la cual es necesario enfrentar los poderosos obstáculos de la incertidumbre y el desconocimiento, ambos dos generadores de parálisis y miedo, fundamentalmente en situaciones de aparente estabilidad intra-grupo en la que los costes del cambio parecen superar a sus eventuales beneficios (Carreras *et al.*, 2010).

No resulta extraño, por tanto, la aparición de resistencias en esta fase inicial que impidan una actitud positiva hacia lo desconocido. Es por ello que se debe generar, como exponen Kotter y Cohen (2003), un alto nivel de incomodidad con la situación actual para, de esta forma, incrementar las expectativas del cambio futuro. Es especialmente importante que esta visión compartida de la necesidad del cambio se encuentre presente en las personas dotadas de una mayor influencia en el grupo (líderes formales –superiores jerárquicos; líderes informales –personas admiradas por su carisma, conocimiento, entre otros).

Así las cosas, el sentido de urgencia se convierte en el principal instrumento para combatir el entumecimiento y la situación de parálisis o acomodamiento que experimentan, de forma natural, las organizaciones, como así se expuso en el apartado referente al diagnóstico de las resistencias (Carreras *et al.*, 2010).

El sentido de urgencia consiste pues en lograr un estado de motivación en las personas que posibilite su implicación en el proceso que se trata de implantar. Sin embargo, como anuncia Kotter (2007), la transmisión de esa sensación conlleva una especial dificultad, ya

que, en propias palabras del autor, es necesario: “hacer que el *statu quo* parezca más peligroso que lanzarse a lo desconocido” (Kotter, 2007: 98)¹.

Por otra parte, no puede pasar desapercibido que la transmisión o comunicación de esa urgencia está directa e íntimamente relacionada con la propia situación de la organización. Se debe poner en relación, en esta dimensión de las cosas, el modelo de Kotter con las teorías expuestas por Stewart Black y Gregersen (2008) sobre las principales barreras obstaculizadoras del cambio, entre las que se encuentra la falta de visión, que como ya se expuso anteriormente, impediría comprender la necesidad del cambio, tanto en un escenario anticipatorio, como reactivo. No obstante, la dificultad no es de la misma naturaleza en ambos tipos de escenarios.

En este sentido, la vivencia de una crisis financiera o de otra naturaleza en la organización impulsa la atención de la gente y su compromiso por el cambio, a pesar de la menor capacidad de reacción, material y temporal, para implantar ese cambio, que se podría traducir como menor maniobrabilidad en el entorno competitivo del grupo organizacional (Carreras *et al.*, 2010). En el extremo opuesto de las cosas se encontrarían las organizaciones con una aparente situación de equilibrio. En estos supuestos, como afirman Stewart y Gregersen (2008), la dificultad radica no en la maniobrabilidad del grupo, sino en la capacidad de los líderes de vencer la resistencia de la estancamiento del resto de miembros de la organización.

Por tanto, si el cambio es anticipatorio, una vez implementado el sentido de urgencia, (entendido éste como cambio necesario), las posibilidades de que la transformación finalice exitosamente se incrementarán significativamente, como consecuencia de la mayor fuente de recursos y plazo para implementar las modificaciones de la mejor forma posible (Carreras *et al.*, 2010).

El elemento clave y diferenciador respecto del éxito o fracaso de este preliminar facilitador del cambio, reside, según expone Kotter (2007), en el liderazgo y no en la gestión del

¹“(…) to make the status quo seem more dangerous than launching into the unknown” en Kotter, J. P. (2007): *Leading Change. Why transformation efforts fail?* Harvard Business Review, núm. enero, págs. 92-107.

cambio. Así, entre las funciones del gestor del cambio se encontrarían, exclusivamente, la disminución del riesgo asumido en el cambio y la garantía de la continuidad operativa del sistema actualmente implantado que es objeto de transformación. No obstante, el cambio, por definición, implica una ruptura respecto del estado de las cosas, un nuevo sistema a implementar que requiere de una guía firme por un individuo capaz de sumar esfuerzos y aunar compromisos y acciones alineados respecto de una misma motivación: la implantación del cambio. De este modo, la transformación empieza, y lo hace de un modo adecuado, en la medida en que se encuentre al frente de la misma un líder dotado de la visión necesaria para dirigir al equipo a una nueva realidad.

En definitiva, si cambiar requiere la presencia de un líder que encauce la dirección de la transformación y que desarrolle ese nuevo sistema de actuación, no menos cierto es el hecho de que la operatividad nunca debe desaparecer, debiendo mantenerse durante ese proceso de cambio. Nos encontramos, por tanto, ante un doble esfuerzo simultáneo: mantener el sistema vigente y, conjuntamente, implementar el cambio.

✓ **Creación de una coalición para el cambio: los agentes del cambio. (Factor facilitador núm. 2).**

Como adelantábamos en el facilitador anterior, la gestión del cambio únicamente es una condición necesaria del mismo, si bien no suficiente, pues requiere de un liderazgo que consiga aglutinar un equipo de personas cuyo poder (status, trayectoria profesional, carisma, entre otros.) sea interdisciplinar y transversal. La creación de la coalición para el cambio es, por tanto, función y responsabilidad del auténtico líder del cambio organizacional, un líder que comprende la necesidad de dotar al proyecto de un respaldo sólido en el que pueda confiar el resto de la estructura operativa.

Este equipo deberá, conjuntamente, destinar sus esfuerzos a la propagación del mensaje transformador respecto del resto de los miembros de la organización. Pues si bien el proceso de cambio, por regla general, parte de una minoría visionaria, la expansión de ese mensaje catártico es crítica para un proceso exitoso (Kotter y Cohen, 2003). Se trata de la herramienta que permite vencer, en una primera instancia, las resistencias presentes en los miembros de la organización que buscan y necesitan, principalmente, un liderazgo firme

que permita eliminar la presión emocional que origina la incertidumbre (Kotter y Schlesinger, 2008).

En este orden de cosas, el sentido de urgencia es uno de los instrumentos con los que tiene que contar, necesariamente, el equipo líder del cambio. Su tarea principal, como describe Kotter (2007), no será otra que hacer trascender ese sentido de urgencia en un empoderamiento y status de legitimidad que permitan reclamar un liderazgo auténtico y no cuestionable capaz de aunar voluntades y compromisos (Heath y Heath, 2011). En definitiva, y retomando con lo expuesto en el apartado dedicado a la importancia del liderazgo, se requiere la actuación de un líder transformacional que consiga alinear la motivación de los trabajadores con el cambio planificado por la propia organización permitiendo que, de esta forma, la simetría y compatibilidad de los objetivos de los impulsores del cambio y de los trabajadores sea posible (Conger y Kanungo, 1988).

Se trata de un facilitador no meramente secuencial al anterior (generación de urgencia), sino plenamente coetáneo en el tiempo. De esta forma, a través de la interrelación y retroalimentación mutuas el proceso de cambio incrementará sus posibilidades de éxito (Carreras *et al.*, 2010). Por el contrario, como manifiesta Kotter (2007), la infravaloración de la importancia del facilitador y la complejidad de la función del líder en el proceso de creación de un equipo líder del cambio en continua fase expansiva, precederán, inevitablemente, al fracaso de la implantación del cambio como consecuencia de la pérdida de credibilidad, legitimidad y reputación.

Así, se ha manifestado por Kotter y Schlesinger (2008) que aquellas actuaciones destinadas a generar el cambio que, sin embargo, adolecen de una coalición líder lo suficientemente fuerte y respaldada pueden conseguir avances en un primer momento, mas a largo plazo la fuerza opositora, no convencida por el equipo líder del cambio, paralizará el proceso transformador en tanto que barrera natural de la organización que no ha sido vencida o convencida.

✓ **Desarrollar la visión del cambio. (Factor facilitador núm. 3).**

Como se ha venido exponiendo, la urgencia del cambio no es sino una condición necesaria del éxito de la transformación, pero esta condición no es, a todas luces, suficiente para implantar un cambio duradero y efectivo en la organización. Se puede considerar, por tanto, que tan importante es el impulso del cambio, como la dirección de éste. Es en esta tesitura donde adquiere especial trascendencia la creación de una visión que permita transmitir el objeto pretendido por el cambio organizacional (Carreras *et al.*, 2010).

Kotter (2011) manifiesta, en este sentido, la importancia de la visión como horizonte que presentar a la organización, como propósito y fin del esfuerzo cuya realización se reclama.

La construcción de una visión coherente, planificada y esperanzadora, resulta de especial importancia en aquellos escenarios de estabilidad que pretenden implantar un cambio anticipatorio para generar una ventaja competitiva, como así apuntan Stewart y Gregersen (2008). Para estos autores el esfuerzo en estas situaciones es doble, por una parte se requiere dejar atrás una situación de evidente satisfacción en los resultados y, por otra, emprender una mejora hipotética, afrontando no solo la incertidumbre, sino abandonando un modelo aparentemente factible y respecto del cual se ha alcanzado un aprendizaje basado en la experiencia.

De lo expuesto resulta evidente la necesidad de que la visión se erija en clave de bóveda de la estrategia de cambio.

Sin una visión coherente y bien estructurada, los esfuerzos de transformación pueden diluirse como consecuencia de la confusión e incompatibilidad de ideas aisladas y no alineadas en una visión única y conjunta, aplicable a la totalidad de la organización. Solo cuando las iniciales ideas de los líderes se expresan y plasman en una visión de futuro, los proyectos de cambio destierran la confusión, así como la dirección errónea o la ausencia de ella (Kotter, 2007).

El resultado de una visión endeble, como exponen Kotter y Cohen (2003), conduce, inevitablemente, en la ausencia de un propósito claramente definido que impedirá al equipo

líder del cambio, alcanzar la legitimación que requiere frente a los restantes miembros de la organización.

✓ **Comunicación de la visión y estrategia del cambio. (Factor facilitador núm.4).**

El éxito de la visión y, por tanto, su alcance y extensión, dependerá de forma directa de la potencia e intensidad con la que se proceda a su comunicación y de la coherencia del mensaje transmitido.

Esta actividad, –la comunicación del propósito–, como manifiestan Kotter y Cohen (2003), así como Stewart y Gregersen (2008), se convierte en indispensable como paso previo a la segunda etapa de cambio y movimiento (Lewin, 1951). La razón de su importancia radica en que la movilización del grupo hacia el horizonte pretendido requiere la producción de una catarsis del pensamiento tradicional en el colectivo, siendo éste remplazado por el objetivo de la Dirección: el cambio planificado. En este sentido, esta sustitución únicamente sería posible en tanto que se hubieran transmitido, con concisión y exactitud, las directrices de comportamiento y actuación al resto de miembros de la estructura. Pues, como pone de relevancia Kotter (2007), uno de los principales errores de los individuos que deben liderar el cambio es obviar la desinformación del resto de sujetos que conforman la organización respecto de la visión gestada en el núcleo de poder del grupo, pasando inadvertida que la comunicación del mensaje es el paso natural y obligado tras la elaboración de la estrategia de cambio (de la visión que se pretende).

Así pues, informar al conjunto operativo de la organización ha de ser el objetivo primordial del equipo creador del cambio tras el planteamiento de la estrategia de transformación. Sin embargo, la comunicación deberá estar presente no solo en esta fase, sino durante el ciclo completo de cambio experimentado por la organización, ya que su utilidad principal, como exponen Hennessy y McCartney (2008), descansa en la transmisión de confianza, seguridad y fiabilidad. Unos elementos indispensables a la hora de enfrentar la desconfianza natural que genera la situación de incertidumbre en la que se encuentra el trabajador que no ha formado parte de la fase inicial de planificación del cambio y desconoce su contenido. De este modo, la comunicación contribuye a sumar al trabajador en el proceso de cambio, incorporándolo al equipo transformador mediante el fomento de su necesidad y sentimiento

de pertenencia al grupo (Maslow, 1943), mientras se procede a eliminar las dudas y críticas que pudieren surgir por medio de la provisión de información.

El momento, así como el método de información, son variables a tener en cuenta en el proceso de comunicación, como así declara Kotter (2011), ya que el proceso de cambio de pensamiento no se produce de forma instantánea, por el contrario, requiere de un esfuerzo continuo y sostenido en el tiempo basado en numerosas repeticiones a través de diversos canales de comunicación.

Asimismo, se revela como fundamental la existencia de una coherencia acto-comunicación que sirva de prueba fehaciente de la voluntad de cambio, y de su actuación en consecuencia, de quien lleva a cabo el proceso transformador (Carreras *et al.* 2010).

De este modo, la comunicación no solo procede de los mensajes y las palabras, sino también de los hechos y las actuaciones, en definitiva, del ejemplo de los líderes y personas de influencia que impulsan el cambio. Son estas actuaciones concretas, por regla general, las más representativas de esa voluntad de cambio y las más fácilmente transmisibles. En este extremo, la incoherencia entre el discurso y la actuación puede socavar irremediablemente un adecuado plan y visión de cambio.

5.2. Fase 2: Movimiento y cambio

Siguiendo con el modelo de Lewin (1951), ha de hacerse hincapié en el hecho de que la fase de descongelamiento no es el fin del proceso de cambio, ya que si bien contribuye a generar la motivación necesaria para impulsar el movimiento, no lleva aparejada el control o la dirección necesarios para asegurar el éxito del proceso.

Por cuanto respecta a la motivación de los trabajadores y su relación directa con el rendimiento y sinergia empresarial, pocos autores resultan tan preclaros como Schein (1996), quien afirma la existencia de un contrato psicológico como eje vertebral del grado de motivación del trabajador en relación a la organización. De esta forma, el pilar sobre el cual se asienta la motivación la constituirían las expectativas no oficiales generadas por la empresa y percibidas por el sujeto. El origen de las expectativas, según las teorías de

Schein, es triple: proceden del individuo, del superior y de la organización, de tal modo que la falta de alineación entre las anteriores es fuente de desmotivación para los primeros y de falta de rendimiento y resultado para los últimos.

Se revela como fundamental, por tanto, proceder a la identificación y evaluación de todos los elementos de influencia presentes en la organización para, de este modo, estructurar las opciones de acción disponibles, contribuyendo al movimiento efectivo del grupo a través de un comportamiento adecuado (Lewin, 1951).

Ese movimiento implica un proceso de cambio sostenido y de dirección hacia el objetivo pretendido. Esa dirección se instrumenta y halla presente, en el modelo de Kotter (2007), en las siguientes fases o elementos facilitadores del cambio:

- ✓ **Eliminar obstáculos para afianzar al equipo líder del cambio. (Factor facilitador núm.5)**

De este modo, el autor sostiene que se hace posible la potenciación de la influencia de cambio del equipo líder. En la consideración de este facilitador, resulta de extrema importancia, no ya la identificación de los líderes naturales de la organización, -llevada a cabo a través del facilitador núm. 2-, cuyo apoyo incrementaría las probabilidades de difusión del mensaje transformador, sino también la identificación de aquellas personas que suponen, por su reticencia, un desafío y un obstáculo al éxito del proceso de cambio (Carreras *et al.*, 2010).

Respecto del primer grupo de personas, esto es, aquellas convencidas de la necesidad de cambio, resultará adecuado fomentar su implicación y sentido de pertenencia respecto del equipo líder (Maslow, 1943). Por lo que se refiere al segundo tipo de personas, aquellas que de forma natural se oponen al cambio, deberá distinguirse no solo el origen de su resistencia, sino también la intensidad de la misma. Dos dimensiones de extrema importancia en la estrategia de lucha contra la oposición al cambio.

Por cuanto se refiere al génesis de la resistencia, se expuso precedentemente que la misma podría tener su origen no solo en razones objetivas o lógicas, pues entran en juego emociones, miedos e inseguridades irracionales que difícilmente pueden analizarse o

atravesar el discurso racional consciente, como así señalan Kotter y Schlesinger (2008). Por tanto, partiendo de esa consideración no puede, como expone Kotter (2011), pretender identificar a los sectores resistentes al cambio desde una óptica puramente objetiva en atención a su grado de afectación por el cambio.

La intensidad de la resistencia se postula como otra dimensión a tener en cuenta en el proceso de eliminación de obstáculos. De este modo, en la organización se podrían encontrar individuos frontalmente resistentes al cambio o meramente inseguros acerca del mismo.

Se revela en obligación del equipo líder del cambio considerar y asumir como inevitable y natural la existencia de resistencias en la organización, que serán especialmente relevantes en la medida en que sean protagonizadas por personas influyentes en la misma. Las consecuencias de las resistencias serán tanto más graves conforme se incremente el poder de convocatoria de quien las efectúa. En consecuencia, el objetivo prioritario de la fase de eliminación de resistencias será aunar el consenso, sino de toda la organización –objetivo meramente utópico y generador de desánimo en la medida en que se toma como objetivo necesario (Kotter, 2007)- sí de los recursos humanos más valiosos para la misma, que servirán de palanca para la difusión de la conveniencia y necesidad del cambio respecto del resto de la estructura organizativa (Kotter y Cohen, 2003).

✓ **Consecución de triunfos a corto plazo. (Factor facilitador núm.6)**

Como exponen Kotter y Cohen (2003), el éxito en determinados objetivos es un poderoso aliciente de cara a la consecución de la meta final. Por ello, consideran como fundamental provocar en fases tempranas, así como durante todo el proceso, pequeñas victorias que generen una elevada motivación en la colectividad (Maslow, 1943). Por el contrario, como explica Kotter (2007), la motivación decrece significativamente ante la ausencia de resultados entre los 12 ó 24 primeros meses desde que se comienza a implantar el cambio, lo que puede generar, en definitiva, una falta de finalización, es decir, una de las tres barreras principales al cambio que se analizaron en apartados precedentes (Stewart y Gregersen, 2008).

La ventaja de los triunfos cortoplacistas y periódicos reside en que proveen de argumentos irrefutables de la buena marcha de la implantación del cambio, incluso para aquellos sectores de la organización más reticentes, evitando que las críticas de estos ámbitos perjudiquen el proceso (Carreras *et al.*, 2010).

De esta forma, contribuyen como herramientas facilitadoras eliminando no solo las barreras derivadas de la falta de visión, sino también aquellas que derivan de la falta de movimiento, ya que coadyuvan a dotar de un horizonte claro a la visión del cambio que se desea transmitir (Kotter y Schlesinger, 2008).

Se trata de un elemento que, en consonancia y simultaneidad con los anteriores, contribuye a afianzar la legitimidad del equipo que pretende implantar el cambio, dotándoles, como expone Kotter (2007), de argumentos sólidos para enfrentar las resistencias verbalizadas a través de la comunicación de la visión (factor facilitador núm.4), así como las no verbalizadas mediante la evidencia del resultado.

Por tanto, corresponde al equipo líder del cambio estructurar el proceso de transformación en etapas claramente definidas por hitos que puedan comunicarse al grupo como victorias conseguidas a través del esfuerzo colectivo. Se reforzarían así los sentimientos de afiliación y de realización en la labor para incrementar la motivación que, en definitiva, puede entenderse como un compromiso con el cambio (Maslow, 1943).

Por dicho motivo, Kotter (2007) distingue entre la creación de éxitos cortoplacistas y la esperanza de los mismos, ya que, según sus teorías, el carácter activo de las primeras se contraponen al pasivo de las últimas. De esta forma, la actividad de las primeras permite mantener en un estadio elevado los niveles de urgencia del cambio, una urgencia que, como ya se expuso, era condición necesaria para el cambio exitoso.

✓ **Consolidación del cambio. Construcción sobre el mismo. (Factor facilitador núm. 7).**

Uno de los principales errores en los procesos de cambio organizacional como ya señalaran Lewin (1951) o Kotter (2007) consiste en declarar una victoria final adelantadamente, sin considerar la profundidad real que implica un cambio a nivel operativo o estructural.

Por el contrario, estos autores consideran como una oportunidad de implementar y enraizar el cambio en la organización cada una de las victorias cortoplacistas, construyendo sobre éstas nuevos cambios que permitan avanzar en la dirección pretendida. Asimismo, Kotter y Cohen (2003) consideran este factor como una herramienta de extraordinaria utilidad para promover la mejora continua, así como para detectar y solventar errores en el plan estratégico que, de otro modo, podrían pasar inadvertidos y truncar la transformación organizacional.

Permite, en definitiva, llevar un seguimiento del estado de las cosas en el proceso de transformación al que es sometida la organización, lo que contribuye no solo a conseguir una mejor gestión de las resistencias que, eventualmente, pudieran aparecer, sino que también permite evitar una declaración de finalización del proceso precipitada. La terminación del proceso, como así se expondrá más adelante, solo acontecerá con la institucionalización del cambio en la nueva cultura de la empresa, ya que se debe tener en consideración que todo acercamiento al objetivo final es frágil y se halla sujeto a un eventual retroceso (Kotter, 2007). Por ello, en estas situaciones, los líderes solventes y eficientes utilizan los aparentes éxitos no como un resultado, sino como palanca que impulse su credibilidad hacia la consecución de la meta final: la consolidación e institucionalización del cambio organizacional.

En definitiva, el seguimiento permitiría la modificación del plan estratégico previamente elaborado para adecuarlo a las necesidades imprevistas de la organización.

5.3. Fase 3: Congelamiento

Nos adentramos en la última de las fases propuestas por el modelo de Lewin (1951). En ella se pretende restablecer el equilibrio estacionario de la organización para descartar, de este modo, la eventual regresión en el comportamiento de los individuos (Lewin 1951).

No obstante, para que ello sea posible, el nuevo comportamiento implantado deberá, en cierta medida, ser coherente con el resto de la cultura organizacional que ha permanecido inalterada (Schein, 1996).

Para otros autores el cumplimiento de esta fase requiere del cambio de normas, políticas empresariales y protocolos de actuación (Cummings and Worley, 2001). Pues coinciden con Lewin en la idea de que el cambio únicamente puede ser implantado en la medida en que se torne en un proceso colectivo que cuente con la implicación de la organización misma o, al menos, con la mayor parte de sus miembros (Lewin, 1951).

A través de esta tercera fase se pretende debilitar la barrera que constituye la falta de finalización, estrechamente relacionada con el sentimiento de fracaso al no acabar el proceso de cambio en el tiempo o profundidad inicialmente prevista (Stewart y Gregersen, 2008). La superación exitosa de esta fase requiere la implementación del siguiente facilitador del cambio (Kotter y Cohen, 2003):

✓ **Institucionalización del cambio en la cultura de la organización. (Factor facilitador núm. 8).**

La implantación definitiva del cambio requiere que éste quede instalado en el núcleo de la empresa, manifestando su presencia en todos los ámbitos de la organización.

Para el éxito de este último factor facilitador es necesario el apoyo constante de los líderes del cambio, implementando la comunicación del cambio y la visión del mismo, no solo de forma rutinaria sino a través de distintos canales (Kotter y Cohen, 2003).

Respecto de éste último factor, dos son las variables que deben tenerse presentes en la institucionalización del cambio: la difusión consciente de la transformación en la cultura de la organización y la postulación de líderes que reflejen y representen los ideales transmitidos por el cambio, pues, en caso contrario, la transformación no permanecerá en el tiempo (Kotter, 2007).

El cambio cultural, por tanto, debe tomarse como objetivo final de la estrategia de transformación pues únicamente de ese modo se garantiza la viabilidad, a largo plazo, de las nuevas prácticas de actuación. La relación entre el cambio cultural y organizacional se define, por tanto, como la doble cara de una misma moneda, necesarias ambas para obtener resultados verdaderamente rupturistas del tradicional funcionamiento de la organización (Schein, 1996).

No obstante, y a pesar del carácter extendido de las teorías de Lewin, diversos autores han venido indicando que el modelo de las tres fases, por el propio devenir del tiempo, sufre de un relativo desfase (Kanter et al, 1992). Sin embargo, lo cierto es que las teorías expuestas por Lewin siguen constituyendo un punto de referencia inevitable para grandes autores como Schein (1996) o Back (1992) para quienes las teorías sobre el comportamiento, inevitablemente, toman como referencia las asunciones de Lewin (1951).

Realizando una síntesis de la revisión crítica de literatura efectuada hasta el momento, se puede concluir la necesidad de considerar el fenómeno del cambio organizacional, simultáneamente, como una realidad inevitable y connatural a la organización, así como el desafío más determinante al que deberá enfrentarse la dirección de ésta.

Su relevancia deriva del carácter determinante que tiene la transformación en el devenir exitoso de la organización. Por ello, las razones del cambio radican en la supervivencia y en el crecimiento de la estructura organizativa, ya sea a través del desarrollo de nuevas actividades o a través de la búsqueda de una ventaja competitiva. Sin embargo, el desarrollo de un proceso de cambio requiere, necesariamente, la realización de un cuidadoso y detallado análisis de las resistencias al mismo, ya que se erigen en principal obstáculo para su adecuada implantación.

Tras el estudio comparado de la bibliografía, se puede defender que las motivaciones subyacentes a los ejes de resistencias analizados, pueden agruparse, esencialmente, en dos: el cambio no es percibido como potencialmente valioso y, por otra parte, el trabajador se siente inseguro sobre su capacidad de adaptación a la nueva situación creada por la ruptura del statu quo anterior, luchando en este último caso no contra el cambio en sí mismo, sino contra el fin o terminación de la costumbre adquirida.

Así las cosas, el verdadero líder transformacional debe diseñar y comunicar la estrategia de cambio valiéndose de la identificación de los mencionados ejes de resistencias. La función del líder consistirá en la generación de un clima de confianza y motivación que posibilite la alineación de los intereses particulares y organizacionales para, de este modo, conseguir unos resultados superiores.

El modelo doble analizado, permite, por tanto, dotar de mayor flexibilidad al tratamiento del cambio, favoreciendo su adaptación a las distintas realidades de cada una de las organizaciones que se hallen experimentando un proceso de transformación. Esta adaptación se posibilita mediante la identificación de la “clave del cambio” adecuada al tipo de resistencia generada, teniendo en cuenta el momento de su surgimiento en el proceso de transformación.

A continuación, se procede a obtener la visión del cambio organizacional de distintos profesionales en el sector del *management*, con la intención de ilustrar y contrastar los postulados extraídos de la revisión crítica de literatura.

6. ENTREVISTA²

Se ha pretendido en este apartado, a través de la realización de tres entrevistas en profundidad, ilustrar y contrastar lo ya manifestado en apartados anteriores a través de la revisión crítica de literatura.

Para ello, se ha contado con la experiencia en procesos de cambio de tres profesionales en la aplicación de la ciencia del *management*.

De las conversaciones mantenidas entorno a la concepción del cambio en el seno de una organización, se aprecia un consenso generalizado sobre la doble dimensión del mismo. Así, el cambio se plantea no solo como realidad inevitable sujeta a dar respuesta a las demandas cambiantes del entorno operativo, sino también como una labor desafiante emprendida en pos de una mayor eficiencia y competitividad, coincidiendo así plenamente con gran parte de la literatura (Rajagolapan y Spreitzer, 1996; Anderson y Parker, 1996; Piderit, 2000).

La doble vertiente expuesta, como así disponen Ignacio Ramos Gorostiola (Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV) y Miguel Ángel Solana (Business Development, de 3M), implica, por parte de las organizaciones, un intento de propiciar una transformación organizacional que no se halle precedida de un entorno operativo hostil que requiera de su implantación urgente para asegurar la supervivencia empresarial. Desde esta perspectiva, el cambio sería afrontado por la organización como una inversión proactiva con vistas a mejorar sus resultados operativos en el medio plazo. En el supuesto contrario, – cambio implantado debido a una necesidad de transformación urgente-, sería considerado como un coste necesario en aras de asegurar su operatividad y supervivencia. Este planteamiento ilustra lo ya expuesto por Carreras *et al.* (2010), quienes relacionan el cambio anticipatorio con la estrategia de crecimiento organizacional a través del desarrollo

² Entrevista a Antonio Muñoz Muñoz, por María Pérez Salán, Madrid, Marzo 14, 2014.
Entrevista a Ignacio Ramos Gorostiola, por María Pérez Salán, Madrid, Marzo 21, 2014.
Entrevista a Miguel Ángel Solana Campins, por María Pérez Salán, Madrid, Marzo 19, 2014.

de una ventaja competitiva –inversión-. Asimismo, relacionan los cambios reactante y urgente con el aseguramiento de la supervivencia de la organización en el entorno operativo –coste-.

No obstante, como señalan los entrevistados, la proactividad del cambio no ha de excluir, en ningún momento, la creación del sentido de urgencia que se erige como principal facilitador o impulsador del mismo. En este sentido, Ignacio Ramos Gorostiola (Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV) al igual que Kotter (2011), expone la posibilidad de que las organizaciones, buscando facilitar la implantación del cambio, se escuden en una presunta situación crítica que, en numerosas ocasiones, puede ser generada artificialmente para evitar una alta contestación interna ocasionada por la apariencia de no necesidad.

Por cuanto se refiere a la hipótesis de partida, esto es, la desestimación de factores relevantes como origen del fracaso del cambio, tanto Antonio Muñoz Muñoz (Subdirector General de Calidad y Seguridad Industrial, del Ministerio de Industria) como Miguel Ángel Solana (Business Development, de 3M), coinciden en señalar la importancia clave de la planificación del proceso transformacional –fases, control de la recepción del mensaje a transmitir, utilización de diversos medios de comunicación intra-empresarial, entre otros- como mecanismo fundamental para incrementar las posibilidades de éxito en la implantación del cambio pretendido.

Ambos profesionales, en calidad de integrantes de grandes organismos, -Ministerio de Industria y 3M, respectivamente-, coinciden en el papel esencial que juega la planificación del cambio encomendada a consultoras externas especializadas en la gestión del mismo, alineándose así con el pensamiento de Hannan y Freeman (1984).

Para ambos entrevistados, el papel desempeñado por la consultora externa es dual:

- ❖ Proporciona una perspectiva externa de la situación organizacional que ayuda a minimizar la “miopía organizacional” de la que, habitualmente, adolecen las organizaciones que se desenvuelven en un entorno estable y con tendencia a la operatividad mecanicista, tal y como propone Sato (2012).

- ❖ Contribuye a dotar de credibilidad al proyecto de cambio que pretende ser implantado por la organización.

Inquiridos sobre el momento y factor claves para la implantación del cambio en la organización, los entrevistados muestran una unánime opinión sobre la importancia del liderazgo en la fase de institucionalización del cambio. Pues si bien es cierto que el proceso de ruptura del *status quo* –“fase de descongelamiento” (Lewin, 1951) -, así como la progresión del proceso de cambio mismo –“fase de movimiento y cambio” (Lewin, 1951) -, resultan imprescindibles para gestionar el cambio, éste no se verá culminado y consolidado sino hasta su integración en la cultura de la empresa por medio de la institucionalización –“fase de congelamiento” (Lewin, 1951)-.

Como ya expusimos anteriormente, la sostenibilidad del cambio en la estructura organizativa requiere que éste quede instalado en el núcleo de la empresa, manifestando su presencia en todos los ámbitos de la organización.

Para el éxito de este último factor facilitador es necesario el apoyo constante de los líderes del cambio, –tanto formales como informales, también llamados líderes de opinión, como así manifiesta Ignacio Ramos Gorostiola (Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV)-, implementando la comunicación del cambio y la visión del mismo, no solo de forma rutinaria sino a través de distintos canales para, de este modo, fomentar su cristalización o congelación en el modo natural de hacer las cosas de la organización como así sostendría Lewin (1951) (Kotter y Cohen, 2003).

El replanteamiento y reintegración de la cultura organizacional a través del cambio en el seno de la misma se convierte, de esta manera, en una de las funciones esenciales de un líder del cambio, como así apuntan Ignacio Ramos Gorostiola (Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV) y Miguel Ángel Solana (Business Development, de 3M).

Es este rol y no otro el que permite deslindar la labor del gestor del cambio del auténtico líder del mismo, como así señalara Schein (1996), quien avanza la importancia del uso planificado de los distintos mecanismos al alcance del líder para la implantación del cambio. El objetivo del líder del cambio, como así exponen Ignacio Ramos Gorostiola

(Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV) y Antonio Muñoz Muñoz (Subdirector General de Calidad y Seguridad Industrial, de Ministerio de Industria) en concordancia con las teorías de McLagan (2003) y Aiken y Keller (2007), no es otro que servir de impulso a la inserción del cambio, generando una necesidad de transformación que logre difundirse y propagarse exponencialmente con el devenir del plazo fijado para su implantación. Como se ha venido exponiendo, Kotter (2007) aboga por la ampliación del originario equipo para el cambio como factor determinante en el éxito del proceso de cambio para, paulatinamente, incorporar a los distintos líderes de opinión de las diferentes unidades de negocio, lo que contribuirá a implantar el cambio en los distintos niveles de la organización mediante el impulso coordinado de diferentes focos de liderazgo.

La anterior proposición sobre liderazgo fue especialmente enfatizada por Ignacio Ramos Gorostiola (Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV) y Antonio Muñoz Muñoz (Subdirector General de Calidad y Seguridad Industrial, de Ministerio de Industria), quienes, en su experiencia profesional, señalan el apoyo y confianza de los líderes de opinión de área como factor determinante en el éxito de la implantación de cualquier política, contribuyendo de este modo a favorecer la eficacia y eficiencia del proceso de cambio (Bergman, *et al.*, 2012).

Así las cosas, resulta evidente para Ignacio Ramos Gorostiola (Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV) la influencia directa de la personalidad de los líderes de la organización sobre las políticas de actuación de la misma, entre las que se incluirán, como no puede ser de otro modo, las políticas de implantación de cambios organizativos. No obstante, y a pesar de lo expuesto, la madurez de la organización puede, como así afirman Stewart Black y Gregersen (2008), constituirse en un elemento obstaculizador de los procesos de cambio debido al profundo arraigo de los valores y procedimientos.

Por ello, no es infrecuente, como así señala Ignacio Ramos Gorostiola (Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV), que la implantación de un proceso de cambio especialmente profundo o intenso venga acompañado del apadrinamiento de un nuevo líder, siendo ésta una de las propuestas presentes en las teorías de Schein (1996) para favorecer la institucionalización del cambio. Sin embargo, el éxito de la propuesta dependerá de la

selección de líderes cuyo perfil suponga una ruptura con la tendencia continuista de la propia organización. Esta selección requeriría de un proceso de toma de decisión consciente para evitar la perpetuación de la cultura ya existente y que desea transformarse.

De lo expuesto, no cabe sino deducirse el papel fundamental del liderazgo como facilitador del cambio que, transversalmente, posibilita el avance del proceso transformador en la organización a lo largo de las distintas fases analizadas en los modelos de Kotter y Cohen (2003) y Lewin (1951).

Resulta esencial, en palabras de Ignacio Ramos Gorostiola (Director de Recursos Humanos y Sistemas, de GMV) y Antonio Muñoz Muñoz (Subdirector General de Calidad y Seguridad Industrial, de Ministerio de Industria), la versatilidad del líder en las distintas fases del cambio, en tanto que facilitador del cambio que se mantendrá constante en las distintas etapas del proceso transformador (“fase de descongelamiento”; “fase de movimiento” y “fase de congelamiento” (Lewin, 1951)) hasta culminar en la fase de institucionalización o cristalización del cambio.

En definitiva, se requiere la utilización paralela de los planos de liderazgo y gestión del cambio para, de esta forma, alinear tanto los condicionantes y requisitos para el cambio – relacionados con la dimensión humana de la organización- que deberán ser percibidos por los líderes del mismo, como los recursos y tiempos de la organización, sobre los cuales el control del gestor deberá ser total.

7. CONCLUSIONES.

Como así se desprende del análisis y estudio de la literatura sobre el estado de la cuestión, el cambio organizacional queda caracterizado por su complejidad e interdisciplinariedad. La consideración de estos dos factores revela como necesaria la identificación precisa de aquellas “claves” cuya utilización eficiente facilitará la implantación del proceso transformador en el contexto organizativo.

Por cuanto respecta al estudio de los mencionados “claves”, el aspecto motivacional ocupa un lugar destacado en el estudio del cambio organizacional, en tanto que origen o catalizador de éste, ya que la necesidad del cambio se halla implícita en todo desarrollo y estructura organizativa, siendo inmanente a la misma.

Como se ha puesto de manifiesto a lo largo de la exposición teórica, el carácter único de la propia organización hace cuestionable la existencia de un modelo perfecto y estable que permita explicar las distintas fases del proceso de implantación con vistas a la anticipación de las presuntas resistencias que, respecto del mismo, pudieran surgir.

No obstante, la evidente naturaleza ácrona y asistemática del cambio no invalida, en modo alguno, las proposiciones iniciales planteadas en el presente trabajo de investigación.

Así las cosas, el diagnóstico de las resistencias deberá instaurarse como condición previa y necesaria por cuanto respecta a la gestión y planificación del cambio. Mediante su identificación se evitará, en gran medida, la desestimación de factores relevantes en la implantación del cambio organizativo que condujesen al fracaso de éste. Por el contrario, permitirá incorporar estrategias diseñadas con el propósito de minimizar el impacto de dichas resistencias que, como se planteó en el primer objetivo, se centran, fundamentalmente, en la dimensión personal del individuo (psicológica y emocional) y en su vinculación con la cultura de la organización.

Por otra parte, no queda sino inferir de la necesidad de identificación de las resistencias, la presencia de conveniencias específicas de las distintas estrategias de cambio por cuanto se

refiere a la gestión de determinados ejes de resistencia, cumpliendo así con lo dispuesto en el segundo objetivo.

Asimismo, la mencionada ausencia de cronicidad y sistematicidad no hace sino sustentar la proposición de no estanqueidad de las fases que, desde un plano teórico, pudieran delimitarse en el proceso de transformación organizacional. La consecuencia evidente no es sino la utilización transversal de los facilitadores del cambio en las distintas fases del proceso, en atención, exclusivamente, a la resistencia observada, tal y como se proponía en el último de los objetivos de investigación.

De esta forma, la organización innovadora deberá tomar como punto de inflexión la ruptura de la estabilidad y predictibilidad para generar una evolución consistente y sostenible de su cultura organizacional. Una cultura organizacional que se halla esencialmente vinculada a la personalidad y liderazgo ejercidos por sus líderes.

El liderazgo se erige así en factor facilitador clave del cambio, manteniendo una presencia constante en el diseño e implantación del proceso transformador. El objetivo principal del líder deberá consistir en la movilización de los distintos grupos de interés para reducir los riesgos de fracaso. Para ello se deberá proceder a la alineación de la motivación de los trabajadores con el cambio planificado por la organización para posibilitar, de este modo, la compatibilidad entre los objetivos de los impulsores del cambio y los trabajadores. Así, el cuestionamiento y reintegración de la cultura organizacional a través de la transformación se convierte en una de las funciones esenciales de un auténtico líder del cambio que no se limita a ser un mero gestor del mismo.

La transformación, en definitiva, ha de concebirse como el resultado del efecto del líder sobre sus subordinados, quienes sienten confianza en él y se motivan para conseguir resultados más satisfactorios.

La construcción teórica ofrecida por este artículo presenta importantes implicaciones de cara a la obtención de mayores niveles de eficiencia en la operatividad empresarial. Por ello, se considera de especial interés la profundización en el estudio de las técnicas de gestión de resistencias, así como el papel asignado al liderazgo en la institucionalización

del cambio, mediante la utilización de un estudio de campo a través de una muestra representativa, que compruebe la validez de los postulados expuestos a nivel conceptual y lleve a cabo una correcta contrastación de las hipótesis planteadas.

8. BIBLIOGRAFÍA.

Aiken, C.B. y Keller, S.P. (2007): *The CEO's role in leading transformation*. Management Quarterly, núm. 48 (2): 30-39.

Anderson A.H. y Barker D. (1996): *Effective Enterprise and Change Management*. Blackwell Publishers, Oxford.

Back, K.W. (1992): *This business of topology*. Journal of Social Issues, vol. 48, núm. 2, págs. 51-66.

Bass, B. M. (1997): *Does the Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcended Organizational and National Boundaries?* American Psychologist, vol.12, núm. 52, págs. 130-139.

Bass, B. M. y Avolio, B. J. (1990): *The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development*. Organizational Change and Development, págs. 231- 272.

Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006): *Transformational leadership*. Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, NJ. 2ª edición.

Bateman, T. S. y Snell, S. A. (2005): *Administración. Un nuevo panorama competitivo*, McGraw-Hill/Interamericana Editores, México D. F.

Bergman, J. Z.; Rentsch, J. R.; Small, E. E.; Davenport S. W. y Bergman, S. M. (2012): *The shared leadership process in decision-making teams*. The Journal of Social Psychology, núm 152 (1), págs. 17-42.

Bridges, W. (2003): *Managing transitions: Making the most of change*. Perseus Publishing, Cambridge, MA. 2ª edición.

Burns, J. M. (1978): *Leadership*. Harper & Row, New York.

Carrera, I.; Iglesias, M.; Sureda, M. (2010): *Transformar con éxito las ONG. El liderazgo del cambio*. Programa ESADE PwC de Liderazgo Social.

Cohen, D. S. (2007): *Las claves del cambio: una guía de campo: herramientas y técnicas para liderar el cambio en su organización*. Deusto, S.A. Ediciones, Barcelona.

Conger, J. A. y Kanungo, R. N. (1987): *Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings*. *Academy of Management Review*, vol.12, núm. 4, págs. 637-647.

Cummings, G. T. y Huse, F. E. (1985): *Organization Development and Change*. West Publishing Company, Minnesota. 3ª edición.

Cummings, T.G. y Worley, C.G. (2001): *Organization Development and Change*. South-Western College Publishing, Mason, OH. 7ª edición.

Drucker, P. F. (2002): *Los desafíos de la gerencia para el siglo XXI*. Norma Editorial, Colombia.

Frech, W. L., Bell, Jr., C.H. y Zawacki, R. A. (2005): *Organization Development and Transformation: Managing Effective Change*. McGraw-Hill, Boston, págs. 12-15.

Greiner, L. E. (1967): *Patterns of organizational design change*. *Harvard Business Review*, núm. 45, págs. 119-130.

Goldstein, J. (1988): *A far-from-equilibrium systems approach to resistance to change*, *Organizational Dynamics*, núm. 17, págs. 16-26.

Hannan, M. T. y Freeman, J. (1984): *Structural Inertia and Organizational Change*. *American Sociological Review*, vol. 49, núm. 2.

Hennessy, J. y McCartney, C. (2008): *The value of HR in times of change*. *Strategic HR Review*, vol. 7, págs.16-22.

Heath, C. y Heath, D. (2011): *Overcoming resistance to change*. *School Administrator*, vol. 68, núm 3, págs. 28-32.

Hendry, C. (1996): *Understanding and creating whole organizational change through learning theory*. *Human Relations*, vol. 48, núm. 5, pp. 621-641.

Huy, Q. N. y Mintzberg, H. (2003): *The rhythm of change*. MIT Sloan Management Review, págs. 79-84.

Kanter, R.M., Stein, B.A. and Jick, T.D. (1992): *The Challenge of Organizational Change*, Free Press, New York.

Kotter, J. P. (2007): *Al frente del cambio: la hoja de ruta del experto mundial en liderazgo del cambio*. Empresa Activa, Barcelona.

Kotter, J. P. (2007): *Leading Change. Why transformation efforts fail*. Harvard Business Review, núm. enero, págs. 92-107.

Kotter, J. P. (2011): *Liderazgo para un entorno cambiante*. Gestión, núm. enero-marzo, págs. 21-25.

Kotter, J. P. y Cohen, D. S. (2003): *Las claves del cambio: casos reales de personas que han cambiado sus organizaciones*. Deusto, S.A. Ediciones, Barcelona.

Kotter, J. P. y Schlesinger, L. A. (2008): *Choosing strategies for change*. Harvard Business Review, núm. julio- agosto, págs. 130-139.

Kraatz, M. S. y Zajac, E. J. (2001): *How organizational resources affect strategic change and performance in turbulent environments: theory and evidence*. Organization Science, vol. 12, núm. 5, págs. 632-657.

Lant, T. K.; Milliken, F. J. y Batra, B. (1992): *The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation: an empirical exploration*. Strategic Management Journal, vol. 13, núm. 8, págs. 585-608.

Lewin, K. (1951): *Field theory in social science; selected theoretical papers*. Harper & Row, New York, págs. 220-234.

McLagan, P.A. (2003): *The change-capable organization*. Training & Development, núm. 57 (1), págs. 51-57, 2003.

Maslow, A. H. (1943): *A theory of human motivation*. Psychological Review, núm. 50, págs. 370-396.

Moran, J. W. y Brightman, B. K. (2001): *Leading organizational change*. Career Development International, núm. 6, págs. 111-118.

Piderit, S. K. (2000): *Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change*. Academy of Management Review, núm. 25, págs. 783-794.

Rajagopalan, N. y Spreitzer, G. (1996): *Toward a Theory of Strategic Change: A Multilens Perspective and Integrative Framework*. Academy of Management Review, vol. 22, núm. 1, págs. 48-79.

Sato, H. (2012): *Routine-based View of Organizational Learning and Mechanisms of Myopia*. Annals of Business Administrative Science, núm. 11, págs. 45-54.

Schein, E.H. (1996): *Kurt Lewin's change theory in the field and in the classroom: notes towards a model of management learning*. Systems Practice, vol. 9, núm. 1, págs. 27-47.

Smith, D. K. (1996): *Taking Charge of Change: Ten Principles for Managing People and Performance*. Addison-Wesley Publishing Co., Reading, MA.

Stewart Black, J.; Gregersen, H. B. (2008): *It starts with one. Changing individuals changes organizations*. Wharton School Publishing, Upper Saddle River, NJ.

Robbins, S. P. y Coulter, M. (2010): *Administración*. Pearson Educación de México, Naucalpán de Juárez.

Taylor, S. y Bogdan, R. (1984): *Introduction to qualitative research methods: the search for meanings*. Wiley, New York.

Van De Ven, A. H. y Poole M. S. (2005): *Explaining Development and Change in Organizations*. Academy of Management Review, vol. 20, núm. 3, págs. 510-540.

Vera, L. *La Investigación cualitativa*. UIPR. Puerto Rico, 2004, de http://www.trabajosocial.unlp.edu.ar/uploads/docs/velez_vera__investigacion_cualitativa_pdf.pdf [Última consulta: 10-1-2014].

Williamson, R. and Blackburn, B. R. (2010): *Dealing with resistance to change*. Principal Leadership, vol. 10, núm 7, págs. 73-75.

9. ANEXO

Se incluye seguidamente el modelo de entrevista seguida para llevar a cabo el estudio empírico:

- ❖ En la organización, ¿se concibe el cambio organizacional como una realidad inevitable en la misma, como un desafío?
- ❖ Respecto de los cambios organizacionales implantados. ¿Fueron proactivos –buscando anticiparse al entorno- o principalmente reactivos –como consecuencia de un cambio surgido en el entorno competitivo?
- ❖ ¿Es concebido el cambio organizacional como una inversión o, por el contrario, como un coste necesario para mantener la competitividad?
- ❖ ¿Considera que el cambio es más factible en situaciones de crisis –en las que las evidencias de su necesidad son claramente observables- o en situaciones de estabilidad –cuando dichas evidencias no se manifiestan-?
- ❖ ¿Se planifica en detalle el proceso de implantación del cambio organizacional –fases, recepción del mensaje que se desea transmitir, utilización de diversos medios de comunicación intra-empresarial?
- ❖ ¿Considera que una cultura organizacional innovadora favorece la predisposición de los trabajadores al cambio o, por el contrario, la resistencia al cambio es un elemento connatural a toda organización?
- ❖ ¿La planificación del cambio tiene en cuenta, como eje central, el diagnóstico de las posibles resistencias al cambio que se trata de implantar? De ser así, ¿cuáles de las siguientes resistencias considera más importante o común en los procesos de cambio?
 - La defensa o el deseo de priorizar los propios intereses.
 - Incomprensión y falta de confianza en el cambio.
 - Diferentes valoraciones del cambio (el trabajador no considera valioso el cambio).
 - Escasa tolerancia al cambio, entendido como factor relacionado con la idiosincrasia o predisposición de la propia organización y de sus trabajadores.

- El trabajador se siente inseguro sobre su destreza adaptativa.
- ❖ ¿Considera que el liderazgo –formal o informal- juega un papel decisivo en la implantación satisfactoria del cambio pretendido?
- ❖ ¿Únicamente son los colectivos que, en principio podrían verse afectados por el cambio, los que presentan resistencias?
- ❖ Ante la resistencia al cambio ¿Cuáles son las posibles vías de solución consideradas e implementadas habitualmente por la organización? Ejemplo: planes de comunicación sobre la visión y objetivos del cambio; consecución de triunfos a corto plazo para mantener la motivación respecto del cambio...
- ❖ En la comunicación del plan de cambio a la organización:
 - ¿Se elabora un mensaje claro de la visión que se pretende conseguir, fácilmente comunicable?
 - ¿Se utilizan distintos canales de comunicación?
 - ¿Se aceptan sugerencias para implicar a la organización misma en el cambio?
 - Otros.
- ❖ ¿Cuáles cree que son las principales causas que ocasionan el fracaso de un proceso de cambio?
 - Liderazgo ineficaz.
 - Falta de sensación de urgencia, entendida como necesidad de la implantación del cambio.
 - Declive en la motivación por la ausencia de resultados positivos en el corto plazo.
 - Comunicación insuficiente o erróneamente orientada.
 - Subestimación de las resistencias personales de los trabajadores.
 - Falta de planificación del cambio.
 - Otros.

