

... TRANSFORMACIÓN

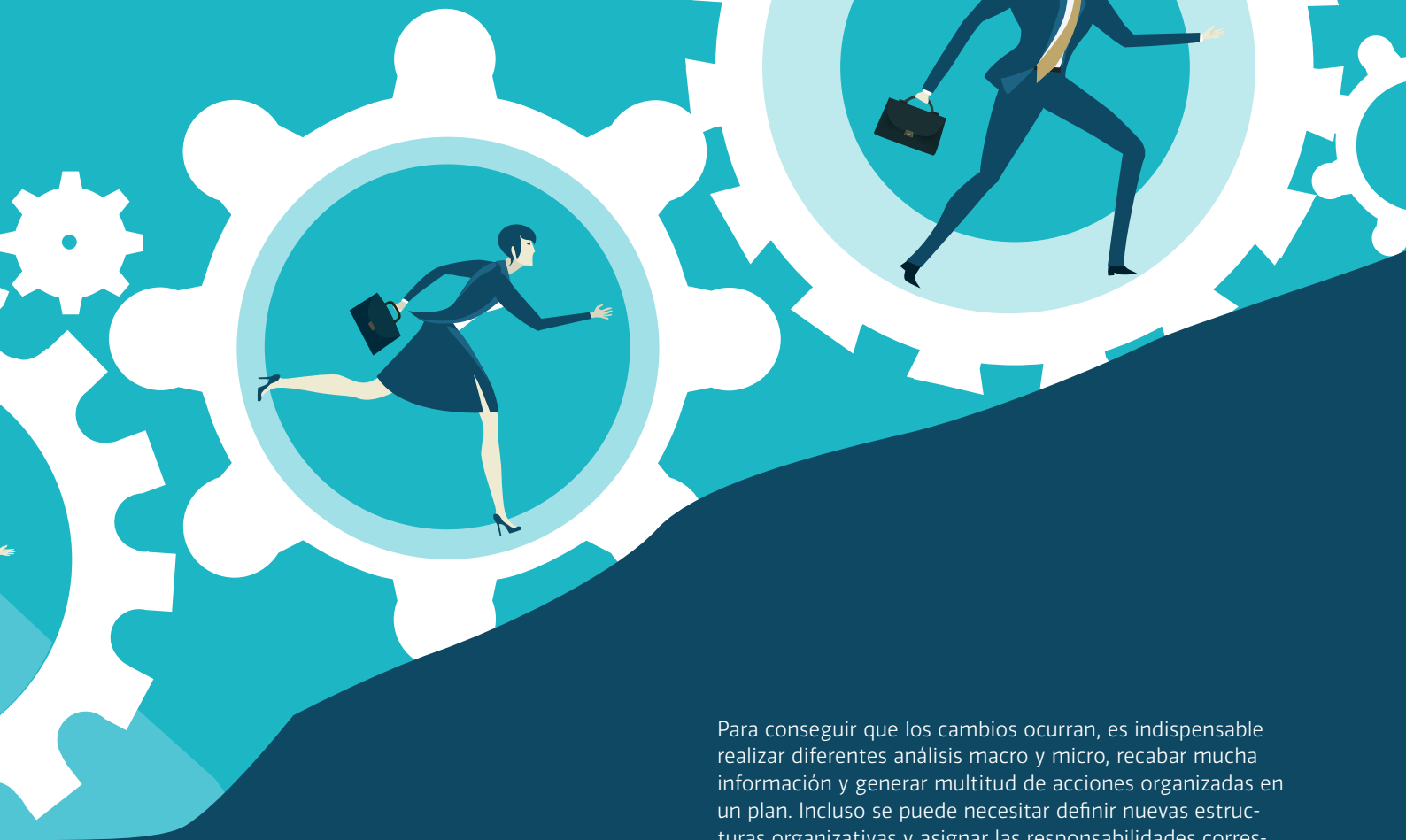
LA SOSTENIBILIDAD EN LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN



Los procesos de transformación suponen un enorme esfuerzo organizacional y uno de los riesgos es que sea algo infructuoso. Las empresas se enfrentan a un nuevo entorno con cambios más rápidos, más continuos y más complejos que obligan a disponer de competencias específicas tanto desde el punto de vista personal como organizacional para afrontarlos con éxito. En este artículo se analizan las últimas fases de un proceso de transformación y las dinámicas organizacionales que en ellas se dan para comprender la relevancia de las personas y su posicionamiento ante el cambio. De esta forma, se identifican una serie de acciones directamente aplicables, basadas en la experiencia en este tipo de procesos, para llevar a cabo con los diferentes perfiles existentes. Asimismo, se proponen unos elementos que nos permitan valorar si estamos sosteniendo el cambio en nuestra empresa. Por último, se realizan una serie de conclusiones que pueden ayudar a gestionar más eficientemente este tipo de procesos y a identificar la importancia de ellos para las empresas.

FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).



LA COMPLEJIDAD DE UN PROCESO DE CAMBIO Y LA IMPORTANCIA DE SU SOSTENIMIENTO]

Cuando una empresa aborda un proceso de cambio se plantea un punto de destino, y para conseguir llegar, las personas tienen que cambiar, unas más y otras menos en función de lo afectadas que se encuentren durante ese proceso.

Tal y como se refleja en los modelos que utilizamos habitualmente para caracterizar el impacto en los diferentes elementos de una empresa, como son el NTOPP (Scott-Morton, 1991) o en el de Burke-Litwin (1992) no sólo cambian las personas, también lo hacen, de una forma interconectada, la operativa, los procesos y las herramientas de soporte, la tecnología, y la organización. Pueden modificarse también los elementos nucleares de la empresa, como su estrategia, su misión, su cultura o sus valores. No obstante, todo gira alrededor de la persona (Sastre, 2018). Todos somos, en última instancia, los receptores del cambio.

Para conseguir que los cambios ocurran, es indispensable realizar diferentes análisis macro y micro, recabar mucha información y generar multitud de acciones organizadas en un plan. Incluso se puede necesitar definir nuevas estructuras organizativas y asignar las responsabilidades correspondientes. Se tiene que movilizar a muchas personas, se tienen que poner a disposición muchos recursos, recursos que, en general, son escasos. En definitiva, es preciso realizar un gran esfuerzo colectivo.

Y, además, y en base a la experiencia existente, existe el riesgo cierto de que no salga tal y como pensábamos y deseábamos. Estudios clásicos de Mourier y Smith (2002), de Kotter (1995) o de McKinsey (Aiken y Keller, 2009) y más recientes de Towers Watson (2013) o de Bain&Company (Davis-Peccoud et al, 2018) siguen machacando con los mismos datos: tres de cada cuatro procesos de transformación no consiguen los resultados esperados, y cuanto más "digital" es este cambio, más aumenta este porcentaje de fracaso.

Parece lógico que, después de tanto esfuerzo, y teniendo en cuenta que las personas y las organizaciones tendemos a mantenernos en nuestro estado de mínima energía o y a volver a las antiguas prácticas si no se han asentado las nuevas, se dedique tiempo suficiente a sostener ese cambio para facilitar su consolidación.

De esta forma, se obtendrán los beneficios perseguidos, se verá sentido al camino recorrido y se obtendrán aprendizajes personales y organizativos que nos ayudarán a afrontar nuevos cambios de una forma más solvente y efectiva.

GRUPOS COMPETENCIALES NECESARIOS PARA EL SOSTENIMIENTO DEL CAMBIO]

Sostener el cambio es conseguir mantener a las personas y a la organización en ese nuevo estado deseado porque nos reporta una serie de beneficios respecto al anterior de manera estable, de manera sostenida.

Cuando hablamos de sostenimiento del cambio, o sostenibilidad, nos referimos a dos tipos de capacidades organizacionales diferentes: las correspondientes a ese cambio en concreto (la adquisición y fusión de una nueva empresa, la implantación de un nuevo sistema informático o la redefinición de la operativa de un proceso transversal, por poner algunos ejemplos) y las capacidades correspondientes a cualquier tipo de cambio, independientemente de cómo sea, es decir, las capacidades necesarias para estar preparado para cambiar. Esto supone realizar una clara distinción entre las diferentes competencias a desarrollar

¿Y cuáles son estos diferentes bloques competenciales?

01. Capacidades específicas para un cambio concreto, el cambio que se está gestionando en ese momento. Cada uno de los involucrados en el cambio deberá adquirir las competencias necesarias para afrontar su propio cambio y lo que éste implica y llevarlo a la realidad en su día a día. Por ejemplo, si hablamos de una Transformación Digital, las personas tendrán que adquirir determinadas competencias digitales que les habiliten para utilizar las nuevas tecnologías que se implanten en dicha Transformación Digital.
02. Capacidades genéricas para afrontar cualquier cambio. Este bloque de capacidades son esenciales porque generan “cultura de cambio”, es decir adaptabilidad y agilidad para afrontar cualquier cambio en el futuro. Este tipo de capacidades nos permitirá también hacer los cambios más sosteni-

bles. Dentro de este tipo de capacidades podemos diferenciar también dos clases: las competencias genéricas que facilitan la adopción de cualquier cambio y que deben incorporarse a la cultura de la organización porque son necesarias para todo el mundo, y otro bloque de competencias más exigentes, las que capacitan a las personas que van a pilotar el proceso de transformación. Estas están relacionadas con la estructura que gestiona el cambio en una organización, (por ejemplo, la oficina de transformación) y con las personas que tienen un rol adicional a su trabajo diario porque pertenecen al equipo que pilota el cambio. Dentro de ese grupo de personas se encuentran las que se les ha asignado el rol de agentes del cambio¹ dentro de este proceso, y que deben estar habilitadas para impulsar cualquier tipo de cambio en la empresa.

Todas estas competencias se adquieren a través de acciones específicas para cambiar los comportamientos, como la formación y el desarrollo de conocimientos y capacidades, y la viralización² de los mismos a través de las estructuras formales e informales de la organización (Herrero, 2011).

Para un proceso de Transformación Digital, podemos agrupar esas competencias organizacionales necesarias en tres bloques: desenvolverse en entornos red, mantener el equilibrio de roles y capacidades generativas de red. En el primer bloque nos encontramos con el control de la atención, el conocimiento TIC³, la gestión de la información y la comunicación efectiva en la distancia. En el segundo bloque tenemos el liderazgo en red y la conciliación. Y en el tercer bloque, la creación y cuidado de las redes de trabajo, la simplificación de la operación y la visión sistémica en red (Moreno y Fernández, 2015).

Cuando una organización adquiere estas competencias, nos encontramos ante lo que denominamos una ever changing organization, es decir, organizaciones acostumbradas a abordar cualquier tipo de cambio de manera sostenible en el tiempo sin depender de ayudas externas.

EL ESFUERZO EN LA EJECUCIÓN Y EL SOSTENIMIENTO DEL PROCESO DE CAMBIO]

En el proceso de cambio se van realizando diferentes actividades para acercar a la organización a la nueva visión. Estas acciones se pueden agrupar en acciones de preparación y planificación, acciones de ejecución y acciones de sostenimiento del cambio. En la fase de

FOOTNOTES

1. Persona/s asignada/s a la Oficina del cambio para dar soporte a la planificación, gestión y seguimiento del cambio en su conjunto, y para liderar y ejecutar las iniciativas de la gestión de la parte humana del cambio. Pueden contar con otras personas de soporte (equipo soporte del cambio). También cuenta con el apoyo de los champions (campeones del cambio) para conseguir desplegar las iniciativas de cambio. Este rol puede caer en la misma persona que el Responsable general del cambio.

2. Viralizar es dar a una unidad de información la capacidad de reproducirse de forma exponencial. Esto es, emulando a los virus, que el contenido tenga la capacidad de reproducirse “solo”. Sin más publicidad ni promoción que el boca a boca, o correo electrónico a correo electrónico. Se ha comprobado que la difusión de la comunicación en una organización es similar a la propagación de una epidemia a través de un virus.

3. Tecnologías de la información y de la comunicación.

preparación es preciso identificar los comportamientos a modificar y definir las vías para propagarlos por la organización y, para ello, se realizan acciones con los equipos de transformación⁴, con los champions⁵ y con los agentes del cambio durante la fase de ejecución.

Y desde el mismo momento en el que comenzamos a ejecutar acciones, dedicamos una parte creciente del esfuerzo en el proceso de transformación a mantener ese cambio (ver figura 1).

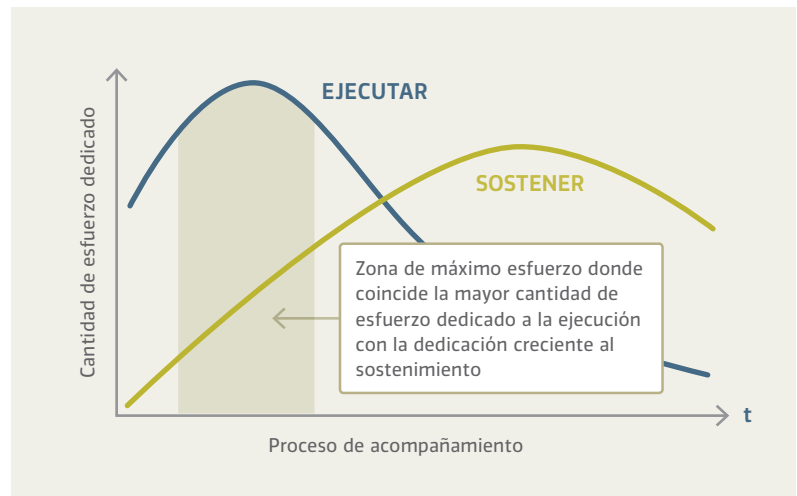
Pensar que el sostenimiento del cambio es algo que “aparece” al final del proceso no es cierto y nos puede llevar a errores de planificación. De hecho, esta creencia es más habitual de lo que puede parecer. Sin embargo, se puede considerar que a la vez que se va aumentando la dedicación al sostenimiento, decrece la correspondiente a la ejecución (salvo al inicio, que es también creciente). Existen acciones específicas para la ejecución y otras para el sostenimiento. En el sostenimiento se trabaja principalmente con el feedback⁶ y el posible reajuste sobre las acciones relacionadas con la fase de ejecución una vez verificada su efectividad.

El esfuerzo que hay que dedicar al sostenimiento del cambio es, desde el inicio, para contrarrestar la tendencia natural que tenemos las personas a volver a las situaciones previas al cambio. Como hemos dicho antes, creemos que es un error pensar que hay que realizar acciones de sostenimiento solo cuando se llega al final del proceso de transformación. De hecho, si no se compaginan ambas, será imposible llegar a ese punto final porque no se consolidará el cambio. Es en ese momento cuando surgen las prisas por realizar todo aquello que no se hizo previamente y cuando prima lo urgente sobre lo importante.

CREANDO LA MASA CRÍTICA NECESARIA PARA SOSTENER EL CAMBIO: UNA PALANCA HABILITADORA Y UN PUNTO DE INFLEXIÓN]

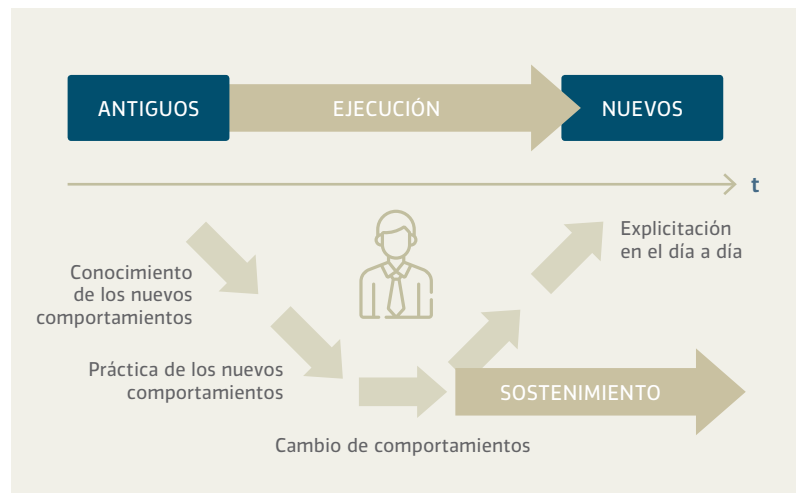
Es conveniente volver a recordar que el cambio de las organizaciones sólo se produce si cambian las personas. Sabemos que las personas cambian cuando cambian sus comportamientos, y que los comportamientos cambian día a día, y poco a poco. También sabemos que para el cambio comportamental se extienda y genere la suficiente masa crítica para conseguir el cambio de la organización en su conjunto necesitamos generar un mecanismo de influencia capaz de generar un proceso de imitación. Como resultante de esto, y de todas las actividades puestas en marcha para que este proceso ocurra, cambia la cultura (ver figura 2).

FIG 1. Esfuerzo en la fase de ejecución vs. la fase de sostenimiento



Fuente: elaboración propia

FIG 2. Adopción individual de nuevos comportamientos

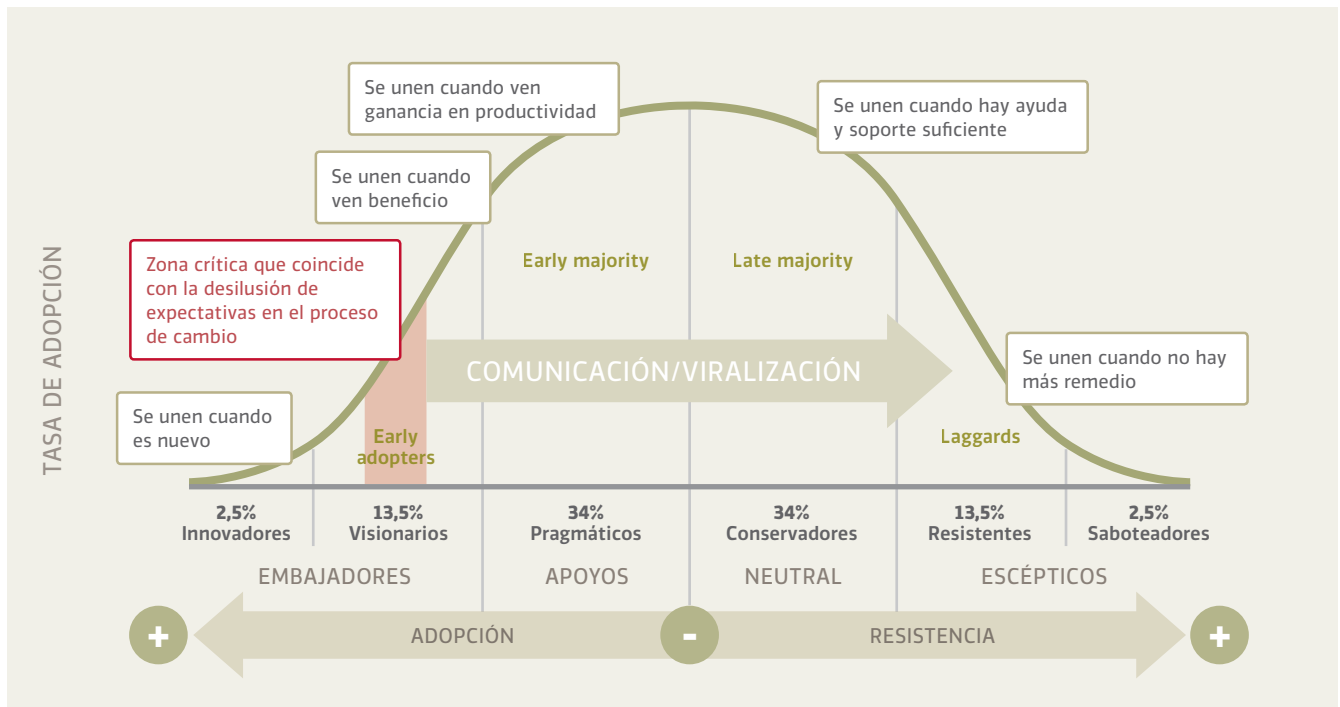


Fuente: elaboración propia

FOOTNOTES

4. Estos equipos trabajan como “laboratorio social” para:
 - Identificar comportamientos, nuevas formas de trabajar y relacionarse, concretarlos y llevarlos a la realidad. Lo pueden hacer desde los valores que se quieren instalar, desde los nuevos procesos de trabajo que se quieren crear. También pueden trabajar en la detección de nuevos mensajes de comunicación, en analizar impactos operativos y humanos, etc.
 - No tienen que estar formados necesariamente por champions (campeones del cambio), sino por las personas que mejor pueden hacer este trabajo dentro de la organización.
 - Su trabajo se define en la Oficina de transformación y son controlados/impulsados por los agentes de cambio.
5. También campeones del cambio. Persona voluntaria de cualquier nivel y responsabilidad funcional en la organización, designada específicamente para sensibilizar, contagiar, influir, dinamizar, comunicar y generar compromiso e implicación con el cambio en toda la organización. Conviene que sean personas muy conectadas internamente dado que con estas personas se cuenta de forma muy activa para generar el proceso de expansión del cambio.
6. Retroalimentación. Se refiere a toda la información relevante que el receptor de un mensaje puede devolver a su emisor con la finalidad de transmitirle que se cumplió la intención comunicativa, y de influir en el comportamiento comunicativo posterior del emisor del mensaje.

FIG 3. Curva de adopción de la innovación



Fuente: adaptación de Rogers (1962; 2010)

TRANSFORMACIÓN

En la fase de ejecución del proyecto, una vez recopilados y analizados los datos, se definen las acciones para el despliegue del cambio en tres planos diferentes: de negocio, técnico (operativa y sistemas) y de organización y personas.

En la fase de sostenimiento se comienza a trabajar desde que la primera persona ha cambiado sus comportamientos a los nuevos, y así, ir sumando hasta conseguir una "masa crítica" que haga bascular a la organización hacia la novedad.

La curva de adopción de la innovación es un modelo sociológico que fue propuesto por 1962 por Everett Rogers y que clasifica a los usuarios en diferentes categorías en función de su disposición a adoptar una determinada tecnología o innovación (Rogers, 2010), y es perfectamente aplicable a cualquier proceso de transformación.

Esta curva (ver figura 3) presenta una distribución normal o del tipo de campana de Gauss⁷ que diferencia al conjunto de personas afectadas en varios tipos: entusiastas (2,5% del total) que se apuntan a todo lo que suene a nuevo,

visionarios (13,5%) que se unen cuando ven un beneficio al cambio, pragmáticos (34%) que esperan a ver ganancias en productividad, conservadores (34%) que lo que buscan es que haya suficiente apoyo y soporte, resistentes (13,5%) que esperan a que no haya más remedio que subirse al tren y saboteadores (2,5%) que están en contra, por principio, independientemente de lo que se proponga.

Como decíamos antes, para que un cambio se produzca, es imperativo llegar a una masa crítica que haya adoptado el cambio y que se cifra alrededor del 16% (la suma de los innovadores y de los visionarios). Durante la fase de ejecución, el objetivo es doble: conseguir ese volumen y realizar en paralelo el esfuerzo para sostener a las personas que se van sumando al cambio.

La comunicación corporativa y la imitación son fundamentales para conseguir la masa crítica necesaria a través de la progresiva adopción de los nuevos comportamientos por parte de las personas.

ACCIONES A LLEVAR A CABO PARA SOSTENER EL CAMBIO CON LOS DISTINTOS PERFILES]

Dentro de los distintos perfiles que podemos observar en cualquier proceso de cambio, tenemos que identificar a los innovadores y

FOOTNOTES

⁷ La campana de Gauss grafica una función gaussiana, que es una clase de función matemática y que muestra cómo se distribuye la probabilidad de una variable continua.

visionarios (denominados “early adopters”) para que sean los impulsores que consigan convencer a ese porcentaje de personas necesario para producir el cambio en la tendencia. Este grupo está formado por los agentes del cambio, los champions, los patrocinadores⁸, los impulsores y los key-influencers⁹ alineados con el cambio.

Para conseguir que este primer grupo (innovadores) se mantenga alineado con el cambio y sigan siendo los tractores internos, desde nuestra experiencia, es necesario que se realicen determinadas acciones:

- Dado que a este grupo le corresponde no solo adoptar las nuevas formas de trabajo sino también apoyar y modelizar para la difusión de las mismas, es muy relevante reducir su carga de trabajo habitual para que el sobre esfuerzo no mine sus ganas de apoyar en el proceso de transformación. Sus responsables tienen que dejarles claro qué es lo que tareas pueden dejar de hacer durante este periodo de cambio. Esto supone una planificación previa de estos responsables para que siga saliendo el trabajo diario y no afecte ni a los clientes ni al negocio.
- Mostrarles la confianza en su papel y que esta “reducción” temporal de trabajo y/o responsabilidades no va a afectar a su evaluación/promoción es también algo importante que hay que hacer. El mensaje a transmitir es que se les va a valorar por el conjunto de tareas que tienen durante ese periodo y que incluyen las del impulso del cambio.
- También hay que formarles en las competencias que debe tener un agente del cambio y en la metodología de gestión de un proceso de cambio, tal y como hemos apuntado en el inicio de este artículo (bloque de competencias personales genéricas y bloque de competencias personales específicas).
- Asimismo, tiene que estructurarse un proceso de reconocimiento para estos perfiles, más allá de una remuneración monetaria. Es recomendable darles relevancia visible en el proceso de transformación fomentando su participación en eventos de comunicación y en reuniones de coordinación. También realizando referencias concretas a ellos en comunicados referentes al proceso de transformación como newsletters¹⁰ o la intranet.

Más allá de los atraídos por el cambio, por la novedad, el gran trabajo en la fase de ejecución se realiza para superar el momento de desilusión posterior a las expectativas gene-

En el proceso de cambio se van realizando diferentes actividades para acercar a la organización a la nueva visión. Estas acciones se pueden agrupar en acciones de preparación y planificación, acciones de ejecución y acciones de sostenimiento del cambio •

radas al inicio del proyecto y que se produce antes de conseguir ese 16% de masa crítica (“early adopters”). Ahí es donde también hay que empezar a dedicar esfuerzo a la parte de sostenimiento de ese porcentaje de personas que ya las tenemos subidas al cambio (Fernández-Ferreras y Garre, 2019). En este punto, el esfuerzo organizacional es máximo porque a la gran dedicación para la ejecución hay que sumar la necesaria para el sostenimiento (ver zona roja en las figuras 1 y 3).

Con el grupo de visionarios también debemos trabajar, sobre todo en la explicitación de los beneficios del cambio. Algunas acciones a llevar a cabo con ellos pueden ser:

- Implicarlos en equipos de análisis de los resultados y de seguimiento de los indicadores definidos al inicio del proceso de transformación, de tal forma que tengan acceso directo a los datos.
- Incluirlos de forma prioritaria en los canales de comunicación de quick-wins¹¹, para que sean los primeros en conocerlas y que actúen de “altavoz interno” en la organización.

FOOTNOTES

8. Persona en el vértice de la organización formal que propone e inspira la visión inicial del cambio, lo legitima, impulsa y organiza los aspectos fundamentales de su desarrollo, respondiendo globalmente de su resultado. Forma parte de la estructura informal del cambio, dado que este rol no existe en la estructura formal de la organización. Puede ser el CEO de una organización o el directivo de máximo nivel del área a la que se circunscribe el cambio.

9. Persona perteneciente a la plantilla de la empresa que espontánea y significativamente influye en el devenir de los cambios al condicionar la evolución de las actitudes y comportamientos del resto de la organización. Puede ser cualquier persona de la plantilla, directivo o mando intermedio. Son personas altamente conectadas en la organización, que cuentan con el respeto y confianza de los demás y con una red de relaciones sólida.

10. Boletín informativo.

11. Significa, literalmente, “victorias rápidas” o “ganancias tempranas”. Se refiere a aquellas acciones que, dentro de un proyecto a largo plazo, pueden implementarse rápidamente al ser de menor complejidad. Son importantes porque permiten capturar sinergias rápidamente, estimulan a los miembros del proyecto y preparan las condiciones para otras acciones.

Para que un cambio se produzca, es imperativo llegar a una masa crítica que haya adoptado el cambio y que se cifra alrededor del 16% (la suma de los innovadores y de los visionarios). Durante la fase de ejecución, el objetivo es doble: conseguir ese volumen y realizar en paralelo el esfuerzo para sostener a las personas que se van sumando al cambio ●

- Realizar reuniones de trabajo específicas para la identificación de quick-wins en sus áreas y la identificación de modificaciones y mejoras a incorporar en la planificación inicial de las acciones del plan de transformación (comunicación, relación, formación y desarrollo).
- Promoverlos al estatus del grupo anterior (agentes del cambio, champions, patrocinadores, impulsores y key-influencers alineados con el cambio) con las condiciones explicadas anteriormente.

Por último, tenemos el gran bloque de personas (pragmáticos y conservadores) que suponen casi un 70% del total. Estos se convencerán del cambio cuando vean resultados y cuando haya ayuda y soporte suficiente, de ahí la importancia de las evidencias, de los indicadores, de los "quick-wins".

En este momento es cuando la estructura que gestiona el cambio en la organización (oficina del cambio, oficina de transformación) trabaja a pleno rendimiento ejecutando acciones para el despliegue del cambio (a través de la comunicación corporativa y la viralización); valorando nuevamente los impactos organizacionales; realizando los ajustes necesarios en la estructura, en el modelo de liderazgo, en las políticas y en los procesos; y planificando actividades de ajuste en la cultura para anclar los nuevos comportamientos y los valores asociados. La inercia del proceso hace que el esfuerzo dedicado a la ejecución sea cada vez menor (ver figura 1).

Es importante comunicar a este grupo mayoritario las ganancias en productividad, los sistemas de apoyo y de soporte existentes para la consolidación del cambio, el número de personas (áreas, equipos, funciones, geografías,...)

que están trabajando bajo las nuevas formas de trabajo y las consecuencias positivas que están ocurriendo. Adicionalmente, se pueden también realizar las acciones que hemos comentado con los grupos precedentes.

El bloque de los resistentes se une al cambio cuando ven que el resto ya está en él y que no hay otra salida. En este punto es cuando el esfuerzo dedicado a las acciones de sostenimiento decrece favorecido por la inercia conseguida.

EL PROCESO DE ACOMPAÑAMIENTO DURANTE EL SOSTENIMIENTO DEL CAMBIO]

Una vez que vemos cuáles pueden ser las consecuencias de sostener el cambio y hacer permanente el nuevo estado, la pregunta que surge es ¿qué hacer para que esas acciones de ejecución consigan consolidar el cambio?

El proceso de acompañamiento es clave y lo podemos estructurar en tres grandes bloques con sus respectivas tareas.

El primer bloque consiste en proporcionar apoyo. Es imprescindible dar indicaciones precisas en momentos de confusión para evitar la justificación de las personas escépticas o neutrales al proceso de cambio. Consiste en dar apoyo técnico sobre herramientas y procesos, por ejemplo, a través de un centro de atención a los implicados en el cambio que resuelva las principales problemáticas. Es muy importante realizar un sobredimensionamiento inicial para evitar el "ruido organizacional" derivado de la inexistencia de respuestas a temas triviales y que se pueden convertir en problemas importantes y fuentes de bloqueo futuras. Para ello, es muy útil identificar previamente las preguntas más frecuentes y sus respuestas (FAQ¹²) e ir actualizándolas durante el proceso y con la ayuda de las personas implicadas. Asimismo, la tecnología que soporte la nueva situación tiene que hacerlo tanto en capacidad como en escalabilidad.

FOOTNOTES

12. Siglas de Frequently Asked Questions (Preguntas Frecuentes), son secciones en las que se reúnen las preguntas más habituales en relación a un producto, servicio o temática en particular.



El segundo bloque se centra en “estar presente”. Es el momento de “bajar al terreno” e implicarse con las personas. Una técnica sencilla es el “walk around” que consiste en observar, hablar y entender lo que les ocurre a las personas y que está totalmente relacionado con la actitud de los agentes internos de cambio o los consultores externos responsables de acompañar el proceso.

El coaching a directivos y mandos medios realizado de forma selectiva en habilidades específicas tanto a nivel individual (personal) como de equipos (organizacional), es una técnica eficaz. También el mentoring a través de la puesta en común de experiencias en proyectos similares. El papel de la oficina de proyecto/ transformación es vital para servir de guía y anticiparse a posibles situaciones complicadas.

El tercer bloque corresponde a aprender y aplicar. Hay que basarse en hechos, extraer conclusiones y reconducir al futuro. No hay mejor manera que medir a través de indicadores la evolución en el negocio y resulta imprescindible para obtener “quick-wins” creíbles y motivadores.

El proceso de comunicación es vital, tanto el feedback de los champions y de los agentes del cambio que actúan como los termómetros del proceso y los apoyos en la viralización y en el sostenimiento, como el feedforward¹³ para fijarse no solo en el pasado sino en el futuro (Goldsmith, 2003). Por último, una replanificación de acciones ágil y evolutiva es la base de las acciones en el proceso de sostenimiento.

Asimismo, el papel de los consultores o agentes de cambio y su actitud es clave en todo este proceso porque para realizar estas tareas no solamente se necesita un conocimiento profundo de los procesos de transformación sino una actitud dirigida al acompañamiento de las personas empatizando con su situación personal.

LA LLEGADA AL OBJETIVO Y LA CONSOLIDACIÓN DEL CAMBIO]

Creemos que la última pregunta que debemos hacernos para asegurar el sostenimiento del cambio es ¿cuándo se puede considerar que el cambio se ha consolidado?

Partiendo de la base de que podemos encontrarnos en un proceso de transformación continuo, es decir, que siempre hay algo en transformación, existen una serie de evidencias que nos pueden indicar que el proceso de cambio se ha conseguido tanto en el ámbito “hard” como en el “soft”. No es posible afianzar el cambio solo a través de los comportamientos, se necesita consolidarlo con las estructuras y procesos organizativos visibles (Schein, 1990) igual que ocurre con la vegetación plantada en una duna de arena para que esta no se desplace y se mantenga en su sitio.

FOOTNOTES

¹³. Es el proceso mediante el cual la retroalimentación entre los miembros de la empresa se centra más en las posibilidades futuras. Fue creada por Marshall Goldsmith con la intención de proveer a los individuos, equipos y organización de sugerencias que les ayuden, en el futuro, a realizar un cambio positivo en sus comportamientos.

El papel de los consultores o agentes de cambio y su actitud es clave en todo este proceso porque para realizar estas tareas no solamente se necesita un conocimiento profundo de los procesos de transformación sino una actitud dirigida al acompañamiento de las personas empatizando con su situación personal ●

En el primer ámbito ("hard"), a nivel organizativo podemos considerar que el cambio se consolida cuando oficialmente aparecen nuevas estructuras, nuevos roles y nuevas responsabilidades. A nivel operativo también cambian las tareas o los flujos de tareas en los procedimientos o documentación asociada y se crean nuevos documentos como libros de estilo o flujos de trabajo en la intranet. Y en las políticas de RRHH se modifican pautas en alguna o en todas las etapas del ciclo del talento (selección, formación y desarrollo, evaluación, retribución, promoción o desvinculación).

En el segundo ámbito ("soft"), se puede observar que el cambio está consolidado cuando existe un nuevo patrón a la hora de valorar el desempeño de las personas, se identifican nuevas competencias a la hora de generar e identificar líderes internos y se generan nuevas vías de encuentro con un nuevo talante multiplicándose las interacciones entre las personas y los equipos.

Como consecuencia de todo lo anterior, los indicadores definidos al inicio del proceso, se acercan, igualan o superan a los objetivos deseados.

CONCLUSIONES]

Conseguir que se realice un proceso de transformación no depende únicamente de la idoneidad técnica del mismo sino de la actitud de las personas ante él. Para ello es importante conocer la dinámica organizacional y los diferentes roles existentes, de manera que podamos facilitar la adopción del mismo.

Durante todo el proceso hay que conseguir motivar a los primeros ilusionados con el proyecto para crear un efecto de bola de nieve que supere las resistencias existentes.

Las empresas tienden a dejar las acciones de sostenimiento del cambio para el final cuando, en ocasiones, ya no hay espacio para reaccionar de forma efectiva, lo que añade sufrimiento organizacional y desvinculación con el proyecto, poniendo más barreras para futuros intentos.

Ser una ever changing organization supone una ventaja competitiva en el entorno empresarial actual que no debería pasar desapercibida para los responsables de las empresas ya que el impacto en la cuenta de resultados puede llegar a ser muy importante.

Nosotros conocemos cómo poder ayudar a las organizaciones en esta tarea. Más allá de una metodología, consideramos imprescindibles un conocimiento profundo del comportamiento de las personas y de disponer de perfiles experimentados en este tipo de procesos con un enfoque que coloque a las personas en el centro del proceso de transformación.]

REFERENCIAS

- Aiken, C., & Keller, S. (2009).** The irrational side of change management. *McKinsey Quarterly*, 2(10), 100-109.
- Burke, W. W., & Litwin, G. H. (1992).** A causal model of organizational performance and change. *Journal of Management*, 18(3), 523-545.
- Davis-Peccoud, J., Baculard, L., Caimi, G., & Straehle, O. (2018).** Organizing for a digital world. *Bain Brief*.
- Fernández-Ferreras, F., & Garre, J. (2019).** Hasta el infinito y más allá. *Observatorio de RRHH*, 142, 18-19.
- Goldsmith, M. (2003).** Try feedforward instead of feedback. *Journal for Quality and Participation*, 38-40.
- Herrero, L. (2011).** Homo Imitans: The Art of Social Infection: Viral Change in Action. Meetingminds Publishing.
- Kotter, J. P. (1995).** Leading change: Why transformation efforts fail.
- Moreno, A., & Fernández-Ferreras, F. (2015).** Evolución del modelo competencial para trabajadores del conocimiento. *Competencias en red. Observatorio de RRHH*, (97), 22-27.
- Mourier, P., Smith, M., & Lee, H. (2002).** Conquering organizational change: How to succeed where most companies fail. *Performance Improvement*, 41(6), 44-47.
- Rogers, E. M. (2010).** Diffusion of innovations. Simon and Schuster.
- Sastre, A. (2018).** Claves antropológicas del cambio en las organizaciones. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra.
- Schein, E. H. (1990).** Organizational culture (Vol. 45, No. 2, p. 109). American Psychological Association.
- Scott-Morton, M. (1991).** The Corporation of the Nineties: Information Technology and Organizational Transformation. Sloan School of Management, Oxford University Press, New York.
- Watson, T. (2013).** Towers Watson change and communication ROI survey. Retrieved April, 15, 2016.