



**Instituto de Dirección
y Organización de Empresa.**

Cátedra de Política
Económica de la Empresa
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 266

MANAGEMENT DEL CAMBIO

**Elementos básicos para un change management
integrado y diferenciado.**

Prof. Dr. Norbert Thom
Director del Instituto de Organización y Personal
de la Universidad de Berna

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc.

1-A 00/266

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 266**

DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA

UNIVERSIDAD DE ALCALA



5904571053



MANAGEMENT DEL CAMBIO

**Elementos básicos para un change management
integrado y diferenciado**

Prof. Dr. Norbert Thom

Director del Instituto de Organización y Personal
de la Universidad de Berna

Alcalá de Henares, Marzo 2000

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val

Secretaría y Administración :

I.D.O.E.

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3

28802 - Alcalá de Henares.

Teléfono : 885.42.00

Fax : 885.42.00

e-mail: echevarria.alcala@mad.servicom.es

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

ISBN: 84 - 8187 - 097 - 8

Depósito Legal: M - 13604 - 2000

Imprime: **DIGITAL COLOR 2000, S.L.**

P² de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<i>Pág.</i>
I. <i>LA NECESIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS</i>	5
II. <i>DIFERENTES PLANTEAMIENTOS PARA UN MANAGEMENT DE CAMBIO</i>	11
1. <i>Los cambios revolucionarios en el sentido de la business reengineering</i>	11
2. <i>La transformación evolutiva, en el sentido del desarrollo organizativo</i>	15
3. <i>Contrastación de ambos planteamientos extremos en el management del cambio</i>	20
III. <i>LOS PROMOTORES EN EL MANAGEMENT DEL CAMBIO</i>	23
IV. <i>IDEAS BÁSICAS PARA UN MANAGEMENT INTEGRAL Y DIFERENCIAL DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA</i>	27
<i>BIBLIOGRAFÍA</i>	30

I. LA NECESIDAD DE LA TRANSFORMACIÓN DE LAS EMPRESAS ¹

Muchas empresas se han enfrentado durante la última década ante la necesidad de realizar procesos de transformación con el fin de disponer de capacidad de supervivencia y de competitividad, y ello en diferentes grados de intensidad. La transformación de empresas se produce, frecuentemente, desde una perspectiva global, de forma que en el futuro se puede considerar la transformación más que una situación excepcional en el ciclo de vida de las empresas. Por lo que no debe sorprender que tanto en la empresa como también en la literatura se puede observar un detallado análisis, cada vez más frecuente, sobre las formas en que se presenta el cambio en el management, así como sobre las diferentes posibilidades de su transformación.

Desde la perspectiva del autor el concepto de un management "del cambio" ("*change management*") abarca todos los cambios que hay que realizar en los procesos de dirigir, organizar y controlar, de definición de las estrategias, de los procesos y de las estructuras de la empresa, así como en lo que afecta también a los sistemas socioeconómicos culturales (por ejemplo, empresas privadas y públicas). Un *change management* integrado y diferenciado se ocupa, por tanto, entre otros aspectos, de las cuestiones específicas de la dirección empresarial, de la organización, del management de los recursos humanos, así como de la comunicación y de la información (Doppler/Lauterburg 1994, p. 26). La pregunta básica es la siguiente: ¿Cómo pueden asegurarse las empresas ante el feto de un cambio frecuente, irregular, imprevisible del entorno empresarial, de forma que pueda garantizarse con una actuación pro y reactiva su supervivencia a largo plazo, con el fin de alcanzar sus objetivos de manera permanente?.

Una empresa dispuesta a la transformación observará permanentemente los cambios que se producen en todos aquellos elementos relevantes de su entorno, y sacará las consecuencias para determinar sus necesidades de transformación. En términos generales los elementos más relevante del entorno empresarial son los siguientes (ver la sistemática del análisis en Kubicek/Thom 1976, col. 3988s.):

¹ La versión al español ha sido realizada por el Profesor Dr. D. Santiago García Echevarría

- *Componentes económicos*
 (por ejemplo, globalización de los grandes conglomerados hasta alcanzar formas extremas de un “*capitalismo turbo*”, de diferenciaciones regionales, de reducción de cárteles, de fortalecimiento de las posiciones del comprador, de cambios estructurales entre los distintos sectores económicos, evoluciones coyunturales totalmente imprevisibles, crecimiento más que proporcional del comercio internacional).

- *Componentes tecnológicos*
 (por ejemplo, rápida difusión de las nuevas tecnologías que facilitan las condiciones para las innovaciones del producto y de los procedimientos, la necesidad de fuertes inversiones en investigación y desarrollo, potenciales revolucionarios como consecuencia de las nuevas tecnologías de la comunicación).

- *Componentes jurídico-políticos*
 (eliminación de la bipolaridad política en el sentido del campo de tensiones Occidente-Oriente, pérdida relativa de poder de los Estados nacionales, crisis de los presupuestos públicos, liberalización de las leyes económicas, nuevos acuerdos generales en materia aduanera y de comercio, atractividad del sistema fiscal y de las condiciones de la Administración desde el punto de vista empresarial, competencia entre los lugares de emplazamiento de las actividades y una mayor responsabilidad del productor).

- *Componentes socio-culturales*

(Modificación de las estructuras demográficas, modificación de los sistemas de valores de los grupos relevantes de la población, reducción de las necesidades de seguridad en las sociedades industriales occidentales, contratos sociales entre distintos grupos de interés social, participación de grupos de población más amplios en búsqueda de mayores cualificaciones, mayor disposición a la movilidad y al aprendizaje en la sociedad).

- *Componentes físico-ecológicos*

(Topografía, condiciones climáticas, catástrofes naturales sucedidas y potenciales, situaciones de sobrecarga ecológica y las exigencias a un management del entorno cambiante de las empresas)

Entre los componentes del entorno empresarial que se acaban de mencionar existen también interrelaciones. Lo cual potencia, sin duda, la presión al cambio en las empresas.

La situación actual está fuertemente determinada por las condiciones empresariales y personales. Entre los aspectos que afectan a la primera categoría deben mencionarse, entre otros: las áreas de negocios estratégicas, la estructuración y desarrollo de las organizaciones, la cultura empresarial, la implementación técnica y las relaciones de propiedad. Por lo que afecta a las *dimensiones*

personales poseen una notable y definitiva importancia para el management del cambio: capacidad de percepción de los reflejos síquicos entre los miembros de la empresa, mayor exigencia al desarrollo de los objetivos personales (ambiciones) y del potencial de desarrollo, su nivel de profesionalización (Expertise) y su disposición a la cooperación.

De acuerdo con las experiencias que se tienen hasta el momento podemos partir del supuesto de que las empresas pocas veces inician procesos de cambio cuando se encuentran en situaciones confortables (un ejemplo es la empresa de la línea blanca Bosch-Siemens, en la que se pudo apreciar, de manera significativa, que una reestructuración puede tener éxito como profilaxis de una crisis, (Demmer/Gloget/Hoerner 1996, p. 41-60). Por regla general, se precisa, para que se produzca un cambio, de una situación de crisis. Desde el punto de vista económico es lógico que se diferencien las crisis según las áreas y la influencia que pueden tener para el logro de los objetivos empresariales (Müller 1986, p. 53 ss.).

En las *crisis de liquidez* existe el peligro, muy acentuado, de la suspensión de pagos. Es por lo que debe realizarse una actuación inmediata, ya que en otro caso la empresa sale del acontecer económico (por ejemplo, por quiebra, liquidación).

La *crisis de resultados* es una desviación claramente negativa de los resultados reales frente a aquellos que debieran haberse conseguido (por ejemplo, objetivos de beneficio, de rentabilidad, de

ventas, de resultados, de costes). Las decisiones erróneas en el área de los mercados, de la producción, de las inversiones, del management de los recursos humanos, entre otros, pueden ser las causas de esta *situación de crisis*.

De manera menos manifiesta, y con una percepción más directa, son las *crisis estratégicas*. A pesar de que en un momento determinado, la situación de resultados puede ser, incluso, satisfactoria, la empresa tiene que poder diagnosticar la *crisis estratégica*, ya que el desarrollo, la disposición y la capacidad de defensa de los potenciales de resultados de una empresa pueden encontrarse en serio peligro (Müller 1986, p. 54). El *gap* que se aprecia entre las probables situaciones reales (extrapolaciones), y la que se pretende alcanzar, busca una respuesta a través de la transformación hacia una nueva orientación estratégica, o reestructuración estratégica de la empresa (por ejemplo, nuevos mercados, innovaciones de producto y procedimientos). Para lo que se precisa, por regla general, de un proceso de transformación que abarque varios años.

Existen otras tipologías que caracterizan las crisis y las fases de las crisis (entre otros Greiner 1972, Dubs 1994). El objetivo que perseguimos con esta contribución sobre el tipo de crisis, en relación con las formas de un *change management*, y en búsqueda de un enunciado válido sobre la tipología más apropiada de crisis, deja prácticamente a un lado los objetivos empresariales. Muestra la urgencia y la radicalidad necesaria del cambio. Debe anotarse además

que un *change management* no solamente se genera por la crisis, sino que también puede servir para evitar anticipadamente una crisis.

II. DIFERENTES PLANTEAMIENTOS PARA UN MANAGEMENT DEL CAMBIO

Los cambios en las estrategias, procesos, estructuras y culturas pueden realizarse lentamente (*incrementales*), o bien, dando grandes pasos (*radical*). Lo que se plantea Krüger (1994, p. 216 y ss.) sobre un *modelo de evolución*, o bien un *modelo de ruptura del cambio*. En el espacio de estos planteamientos extremos se presenta aquí un concepto para un cambio *revolucionario* o *evolucionario* dentro de un sistema socio-técnico.

1. Los cambios revolucionarios en el sentido de la *business reengineering*.

Con un "*Manifiesto for business revolution*" se formuló por los autores americanos Michael Hammer y James Champy el concepto de "*Business Reengineering*" (BR) en sus componentes básicos. BR constituye para estos autores "... una visión fundamental y un rediseño radical de la empresa, o de los procesos empresariales más relevantes. Los resultados son mejoras en el ordenamiento de las dimensiones en las áreas decisivas, hoy más importantes y medibles, en el ámbito de los costes, calidad, servicio y tiempo". (Hammer/Champy 1994, p. 48). En Hammer/Champy se trata de una reorganización profunda de

la empresa a lo largo de todo el proceso de *creación de valor*. El proceso que existe entre las necesidades de los clientes y la satisfacción del cliente, constituye una nueva configuración radical. No se tienen para nada en cuenta las estructuras y procedimientos actualmente existentes. En los comienzos de esta forma de pensar no se planteó la cuestión de la moderación “¿cómo podemos hacerlo de manera más rápida y mejor?, sino que se adopta una posición de duda “¿por qué hacemos esto?”. En la realidad se llegan a formular hipótesis históricas “¿cómo lo haríamos si volviésemos a empezar?”. En este proceso no se tienen en cuenta las mejoras graduales, sino que se consideran fuertes incrementos de efectividad (saltos cuánticos), en el sentido anteriormente mencionado de la percepción económica (por ejemplo, reducción de los tiempos de producción, duplicar el volumen de ventas por persona).

Las claves más importantes para alcanzar estos ambiciosos objetivos son la orientación al cliente y a los procesos, así como la utilización inteligente de las más modernas tecnologías de la información en el puesto de trabajo por personas competentes en la empresa. La traducción de las nuevas soluciones tiene que realizarse de manera consciente no antidemocrática. Son pocos los responsables a los que se les otorga el poder legítimo necesario para realizar, de manera inmediata y en poco tiempo, la transformación con la fuerza de Hércules.

En todas las definiciones de los procesos se encuentra la satisfacción de los deseos de los clientes (internos y externos) como su

punto neurálgico. La definición de los procesos nucleares depende de la estrategia que se persiga, pero todas las empresas (por ejemplo, las unidades que corresponden a un conglomerado) se tienen que concentrar en unos *pocos procesos nucleares* (por ejemplo, desarrollo de nuevos productos, logística integral). Los procesos auxiliares (tales como los procesos de soporte) no se tratan, en principio, buscando su optimización en sí mismos, sino que tienen que orientarse totalmente a la contribución de los procesos nucleares. En interés de esta optimización primaria se pueden olvidar los procesos auxiliares, en determinados casos, incluso, aunque se produzcan actuaciones por debajo de los óptimos.

La problemática de los *interfaces* se trata, por tanto, desde una nueva perspectiva. Los *procesos nucleares* se deducen de la *estrategia global*. Los principios y reglas para la estructuración de una organización tienen que apoyar la optimización de los procesos nucleares (principio de configuración: "*structures follows process follows strategy*"). La diversidad en la configuración de los procesos no se plantea aquí con más detalle (Osterloh/Frost 1998). Sin embargo, es preciso una breve referencia a la tecnología de la información. El objetivo de la utilización de la técnica es el de resolver un trabajo orientándolo al cliente o bien al proceso. Por lo que en los procesos actuales no se trata simplemente de una mera automatización, sino que se buscan nuevas posibilidades de aplicación, con una adecuada utilización de las bases de datos, de los sistemas de expertos, de las redes de telecomunicación, etc. Se pueden enriquecer, de manera muy significativa, las áreas de actividad de una

persona, por ejemplo, del responsable de una actividad concreta. La mejora de la base de información no logra el éxito perseguido, si no se modifican las competencias. Por tanto, deben considerarse las competencias organizativas (lo que debe hacer, la disposición que tiene), así como las competencias en el sentido cualificadorio (el poder hacer, las capacidades y las destrezas). Los autores de este planteamiento de la BR hablan, en este sentido, de “*empowerment*” del empleado, lo que debe permitir su desarrollo dentro de un “*process professionals*”. Su colaboración (por ejemplo, en “*case teams*”, se tiene que mejorar de manera fundamental. “El personal comunica con cada uno de los otros miembros de la empresa según las necesidades” (Hammer/Champy 1994, p. 107). Se han planteado también otras modificaciones en el ámbito del management del personal. Los resultados cuantificables constituyen la nueva base para la retribución, para la promoción, por lo que deben descansar, prioritariamente, en los criterios de las capacidades y no en los criterios de las prestaciones realizadas en el pasado.

El concepto de BR ha sido asumido por numerosas empresas como concepto intelectual para sus procesos de transformación internos. Algunos ejemplos de la aplicación de estos procesos en la transformación con éxito del BR se dan tanto en Alemania (Demmer/Gloger/Hoerner 1996) como también en Suiza (Osterloh/Frost 1998), lo que se encuentra documentado en diferentes estudios. Un amplio estudio empírico (Bullinger/Wiedann/Niemeier 1995 y Homburg/Hocke 1998) analiza, sin embargo, la existencia de una serie de errores en el proceso de implementación de los proyectos

de BR. El *gap* existente entre las exigencias y la realidad se percibe en muchas partes. Las causas fundamentales de estos resultados insatisfactorios se encuentra, por un lado, en el propio BR, para el caso en que se asuma este planteamiento de forma poco crítica, como si se tratase de una medicina que lo cura todo. Por otro lado, la problemática que plantea la implementación del BR exige que se le dedique más atención, ya que las transformaciones o cambios se refieren primariamente solo a factores *hard* (por ejemplo, incremento de la productividad y rentabilidad), factores que en algunas empresas disponen de potenciales de actuación reducidos.

Las premisas relevantes para la implementación de una *transformación revolucionaria* se recogen en el apartado “promotores para el management del cambio”.

2. La transformación evolutiva, en el sentido del desarrollo organizativo

El concepto del desarrollo organizativo (OE) no debe considerarse como un tema de moda, por su rechazo o por su aceptación (Kieser 1996, Shapiro 1996). Desde hace casi medio siglo, desde la segunda guerra mundial, se ha tratado este tema y se ha desarrollado ampliamente en la literatura. A pesar de las grandes diferencias que existen en la orientación que se da a estos planteamientos por parte de cada uno de los autores de la OE, ésta puede agruparse, en términos generales, bajo el concepto de OE (“*Organizational Development*”, “*Planned Organizational*

Change”), existiendo una concepción común en cuanto a la planificación, iniciación y realización de los procesos de transformación en los sistemas sociales (Thom 1992, c. 1478). Los defensores de este concepto de *transformación evolutiva* parten del supuesto de que existe, en primer término, un posicionamiento del sistema de valores y de los comportamientos de los miembros de un sistema socio-técnico, valores que son precisamente los que se tratan de modificar, antes de que el sistema pueda por ser transformado (*la organización en el sentido institucional*). Este tipo de planteamiento del *management de la transformación* se basa en una concepción del hombre que tiene que ver con su desarrollo y su capacidad de aprendizaje, así como su responsabilidad (de acuerdo con las teorías Y de Douglas McGregor).

La Sociedad para el Desarrollo Organizativo (GOE) define la OE, como visión directriz, como “...un proceso de desarrollo y transformación planteado a largo plazo, y que abarca al conjunto de la organización y a las personas implicadas en la misma. El proceso descansa en el aprendizaje de todas las personas afectadas por la colaboración directa y las experiencias prácticas. Su objetivo consiste en una mejora simultánea de las capacidades de la organización y de la calidad de la vida del personal (humanidad)” (GOE 1980).

Con esta definición se aclaran también, de entrada, las posiciones normativas básicas de la OE. Las transformaciones o cambios tienen que ser realizadas por los miembros de la organización. Los asesores internos y externos (*Change Agents*)



solamente pueden actuar como ayuda al proceso de transformación, y no como el “*modificador*” dominante. Este principio se acentúa en el postulado “ayuda para la autoayuda” (ninguna dependencia de expertos), así como “convierte a los afectados en partícipes” (las personas afectadas por la transformación son las que actúan de manera activa en el proceso de transformación). Con lo cual la OE contribuye a la democratización de la vida del trabajo. Deben reducirse aquellas diferencias jerárquicas innecesarias y deben compensarse las relaciones de poder en las organizaciones (actuaciones como socios) y debe perseguirse una *cultura de confianza mutua*.

Un concepto amplio de la OE abarca tanto un planteamiento estructural como también un planteamiento del personal. El planteamiento estructural intenta crear, dentro del marco de las reglas organizativas (por ejemplo, el plan de organización, la descripción del rol de cada una de las personas), un espacio favorable para alcanzar los objetivos de la OE. El planteamiento del personal se centra en los recursos humanos y exige medidas de cualificación (desarrollo de personal), de forma que sus capacidades sean las más adecuadas para realizar y apoyar los procesos de transformación. No cabe la menor duda que las dimensiones objetivas de la OE (eficiencia económica y eficiencia social) exigen una combinación de los planteamientos estructurales y de los recursos humanos.

Los procesos de la OE se realizan en diferentes fases. Al principio se comienza con un “deshielo” (“*unfreezing*”) del sistema social. Se cuestionan los posicionamientos de los sistemas de valores

y de los comportamientos de los miembros del sistema, y se revisan, en torno a su valor, para alcanzar los objetivos del sistema (capacidad de prestaciones e innovación como humanidad). En una segunda fase (“*moving*”) se plantea el movimiento de transformación propiamente dicho. Se deben afianzar o consolidar las nuevas formas de comportamiento, las regulaciones organizativas y deben, al mismo tiempo, ejercitarse y realizarse de acuerdo con los procesos de aprendizaje, de forma que se adecuen a los objetivos que se persiguen. Todo proceso de transformación precisa, sin embargo, de un cierre, de una terminación, pues está claro que aquí nunca existe un final (en el sentido de una pérdida de movilidad). Sin embargo, es necesaria una estabilización y consolidación de los nuevos comportamientos oficialmente legitimados y de las reglas organizativas. Esta importancia debe concebirse como la fase denominada equivocadamente “*refreezing*”.

En el concepto de OE se busca el punto de arranque más favorable para promover un proceso para una transformación relevante del sistema y del conjunto del sistema social. La respuesta de los representantes de la OE es diferente de la de los defensores del BR. Mientras que para los defensores del BR solamente puede considerarse un proceso del *top a la base*, en el ámbito de la OE existen diversos planteamientos. Según la situación patológica de partida y la constitución interna de los *promotores del proceso de cambio* se entiende que el concepto de la OE no solo se considera en la dirección “*top base*”, sino que también puede escogerse el camino contrario (“*bottom-up*”), o el planteamiento simultáneo de ambas vías

(*estrategia bipolar*). También puede iniciarse el proceso de transformación en diferentes puntos de la jerarquía, en diferentes áreas de negocio y en diferentes niveles jerárquicos (*estrategia múltiple nuclear*), o puede ser, al mismo tiempo, como una cuña en el centro de la estructura jerárquica de los niveles que configuran el sistema social (*estrategia cuña*).

Aquí no podemos entrar en más detalles sobre los diferentes métodos y las técnicas de la OE (Thom 1992); en cuanto afecta a la práctica de la aplicación de las técnicas OE (Cantin/Thom 1996, p. 100).

Las investigaciones científicas (Hofstede 1993) demuestran que las empresas solamente logran una internacionalización con éxito cuando son capaces de desarrollar una *sensibilidad intercultural*. El pensamiento básico de la OE se conoce también en otros ámbitos culturales (por ejemplo, el *Kaizen* en Japón) con formas específicas de configuración. La OE no debe entenderse como un mero instrumento para el desarrollo de unas competencias interculturales de las organizaciones, sino que, al propio tiempo, debe entenderse también como un concepto de cambio, abriéndose, frecuentemente, a propuestas de otras culturas.

El concepto de una *organización en aprendizaje*, u *organización inteligente*, por ejemplo, el *aprendizaje organizativo*, se puede considerar como una de las ampliaciones más significativas del planteamiento OE. Se persigue el objetivo de alcanzar un incremento

y modificación de las bases organizativas por la creación de valor y del conocimiento, así como una mejora en las competencias para solucionar los problemas y asegurar las actuaciones. Con lo que se promueve, mediante la colectivización del conocimiento individual, – los miembros de la organización tienen que estar dispuestos a aportar su conocimiento a la organización – y la institucionalización colectiva del saber, como un aprendizaje permanente, rápido y global. La *organización inteligente* constituye un desarrollo adicional potencial importante de la *cultura organizativa* (Senge 1997).

3. Contratación de ambos planteamientos extremos en el management del cambio.

Después de esta breve exposición sobre la *transformación revolucionaria* y *evolutiva* tratamos de comparar ambos planteamientos en función de los diferentes criterios. En la comparación que se presenta a continuación se trata no solo de enunciados, definiciones y clasificaciones, sino también de valoraciones del propio autor (por ejemplo, en los puntos fuertes y débiles del planteamiento). Un elemento de esta sinopsis, principalmente en su referencia al “rol” de los actores en el proceso de transformación, es el que se va a tratar con más detalle en el apartado siguiente.

Criterio	Business Reengineering	Desarrollo organizativo
Origen de los planteamientos	Ingeniería/Asesoramiento consultoría (orientado al management)	Psicología social/Consultoría (orientación social)
Ideas básicas	Consideraciones fundamentales y rediseño radical de las empresas, o de los procesos empresariales (transformación revolucionaria)	Procesos de transformación y desarrollo a largo plazo que abarca el conjunto de la organización y a las personas implicadas en la misma (transformación evolutiva)
Posiciones normativas básicas (elección)	<ul style="list-style-type: none"> - Pensamiento discontinuo (p.ej. ruptura con las estructuras existentes) - Se plantea la pregunta del por qué - Hacer de los convencidos participantes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Buscar aquellos miembros del sistema allí donde estén. - Ayuda para la autoayuda - Convertir a los afectados en participantes - Democratización y desjerarquización
Imagen visión de la persona	Tendencia a la Teoría X (durante el proceso de transformación)	Teoría Y (para el proceso de transformación y la convivencia)
Caracterización de la transformación	<ul style="list-style-type: none"> - Transformación profunda y amplia - Discontinuidades - Modificación en grandes saltos 	<ul style="list-style-type: none"> - Proceso de aprendizaje y desarrollo a largo plazo - Continuidad - Modificación en pasos cortos
Horizonte temporal	Orientación durante varios años con presión hacia un rápido éxito (en magnitudes cuantificables)	Orientado con paciencia y apertura a largo plazo (p.ej. la propia dinámica)
Objeto de transformación	Conjunto de la empresa o bien de procesos nucleares	El conjunto de la empresa, o bien áreas parciales
Objetivos	Importante incremento y mantenimiento de la economicidad (eficiencia económica)	Incremento de la economicidad (eficiencia económica) y de la humanidad (eficiencia social), esto es, de la organización, de tal manera que pueda sobrevivir y que merezca la pena su existencia.
Se utiliza en los siguientes tipos de crisis	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis de liquidez - Crisis de resultados 	<ul style="list-style-type: none"> - Crisis de resultados - Crisis estratégica
Estrategia de transformación (planteamiento en las jerarquías)	- Estrategia de arriba a abajo	<ul style="list-style-type: none"> - Estrategia de arriba abajo - Estrategia de abajo a arriba - Estrategia bipolar - Estrategia cuña - Estrategia de múltiples núcleos.

Comparación de los planteamientos básicos del management

Criterio	Business Engineering	Desarrollo organizativo
Bases para su planteamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Nueva configuración de los procesos nucleares de acuerdo con las estrategias de mercado - Estructuras organizativas/Adaptarse a las definiciones de los puestos de trabajo - Modificar valores (p. ej. Creación de valor de orientación al cliente). - Utilizar modernas tecnologías de información - Procedimientos para el desarrollo de personal y retribución 	<ul style="list-style-type: none"> - Planteamientos estructurales y personales (nueva configuración de las estructuras organizativas, así como las modificaciones de los planteamientos y comportamientos de las personas, medidas de cualificación para los individuos y grupos).
Roles	<ul style="list-style-type: none"> - Líder (promotor de poder) - <i>Process Owner</i> (promotor del proceso en el sentido de cuidado del proceso). - Equipo de reingeniería - <i>Steering Committee</i> (mezcla de promotores con poder y especialista. - <i>Reengineering Czar</i> (promotor experto) 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Change Agent</i> (mezcla de un promotor especializado y del proceso en el sentido de un consultor). - Sistema cliente (sectores a reorganizar) - <i>Change Catalyst</i> (promotores de poder)
Puntos fuertes	<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidades para un nuevo comienzo. - Oportunidades para un claro incremento de la economicidad. - Rapidez de la transformación - Unidad concepcional de las medidas de transformación (pedir perspectivas realizables del proceso) - Ampliación notable de las competencias para los "especialistas del proceso" 	<ul style="list-style-type: none"> - Asunción social de las modificaciones mediante las modificaciones naturales. - Consideración de las capacidades de desarrollo de los miembros del sistema. - Fomento del automanagement o bien de la autoorganización. - Óptica a largo plazo. - Evitación/reducción de las resistencias al cambio
Puntos débiles (Peligro)	<ul style="list-style-type: none"> - Inestabilidad en la fase del cambio. - Presión temporal y actuaciones entre otras para mejorar los resultados a corto plazo. - Conexión con estrategias alternativas de cambio (además de las estrategias punta). - Difícil asunción social (poca sensibilidad a las resistencias al cambio) 	<ul style="list-style-type: none"> - Velocidad de reacción insuficiente. - Importantes exigencias a las competencias sociales de los participantes en los procesos OE. - Obligatoriedad en la búsqueda de compromisos. - Insuficientes posibilidades para la implementación impopular, pero son decisiones necesarias (descuido de los componentes de poder para el desplazamiento de recursos y el desplazamiento de competencias).

Contrastación de los planteamientos básicos del management del cambio.

La valoración de ambos planteamientos depende de muchos factores. Es fundamentalmente el hecho de la diferencia entre la visión que se tiene de la persona y de la comprensión del poder. La adecuación a la situación de uno de estos conceptos de transformación extremos depende precisamente del tipo de crisis en el que se encuentra el sistema social.

Mientras que en la *crisis de liquidez* la OE no puede ser ninguna alternativa seria frente a la BR, hay, sin embargo, en la *crisis estratégica* muchas posibilidades de que puedan ser mejorados los principios OE y sus técnicas. En el caso de las *crisis de resultados* depende de la decisión que se adopte a la hora de elegir el planteamiento para el management de cambio. La visión sobre la persona de los promotores de la transformación, así como la caracterización de las condiciones empresariales y personales (ver el primer apartado), facilitará una orientación hacia la OE o la BR del proceso de transformación.

III. LOS PROMOTORES EN EL MANAGEMENT DEL CAMBIO.

Para el logro del éxito en los procesos de transformación se ha contrastado que los aspectos más significativos son la *motivación* y la *cualificación* de los participantes, activos y pasivos (Hall/Rosenthal/Wade 1994). Ambos conceptos pueden desarrollar diferentes "guiones" para el rol en el "change management". La

amplia variedad de los términos es preocupante. Se puede corregir una comparación de manera bastante acertada sobre la base de los modelos de promotores de Witte (1973) y Hauschildt/Chakrabarti (1988). Pero para ello hay que renunciar a descripciones sutiles de los roles.

El Promotor de Poder (BR = *Leader*, OE = *Change Catalyst*) se legitima por su posición de alto nivel jerárquico para realizar el proceso de transformación y para disponer de los recursos necesarios y sopesar las barreras del sistema (por ejemplo, según la distribución de competencias existente). En el BR el *top management* asume la función del *iniciador poderoso del proceso de transformación (estrategia de arriba abajo)*. En la OE el "*Change Catalyst*" puede acelerar, o también puede retrasar, los procesos de transformación. Este último, sobre todo, porque al apreciar que existe una alta exigencia al sistema social.

La función del **Promotor del Proceso** (BR = *Process Owner*, OE = *Change Agent*) se ha demostrado como la más exigente. Su función consiste, por ejemplo, en dirigir el grupo del proyecto (*Change Team*), rechazar las intervenciones burocráticas, así como inspirar y motivar en el proceso de transformación a las personas directamente participantes. Los promotores del proceso perciben y asumen las funciones centrales de coordinación y comunicación en el proceso de transformación. Entre estas funciones está incluida la información necesaria sobre el estado de la transformación, así como la asunción y transformación de las medidas de mejora y la crítica.

El *Change Agents* en el sentido OE debe disponer de una elevada competencia social y de las técnicas correspondientes.

El "*Process Owner*", en el BR es, en última instancia, más una actuación dentro de un determinado proceso (responsable del proceso), que un "*consultor*" del proceso de transformación. Ciertamente, que debe orientarse, en primer lugar, a la forma de pensar y de actuar de los miembros del sistema en el nuevo proceso. Aquí es donde se dispone del soporte del "*Reengineering Team*".

Por último, todo management del cambio precisa de los **Promotores especializados** (BR = *Reengineering Czar*, OE = *Change Agent* en relación con el sistema cliente). Éstos son los que disponen de los instrumentos técnicos para la transformación. Dominan las técnicas de transformación (análisis del proceso, técnicas de creatividad, ejercicios de dinámica de grupo) y conocimientos concretos para resolver los problemas. Pero en los planteamientos OE no se monopoliza el conocimiento técnico por parte del *Change Agent*, sino que se activa de manera consciente "*del sistema cliente*" hacia todos los miembros del sistema a transformar. En los proyectos BR adopta la posición de "*facilitador*" de nuevas tecnologías de información y de comunicación, lo que constituye una aportación muy importante dentro del espectro de funciones del promotor especializado.

Los promotores de los diferentes tipos tienen que *cooperar* en el proceso de transformación de forma muy eficiente, de manera

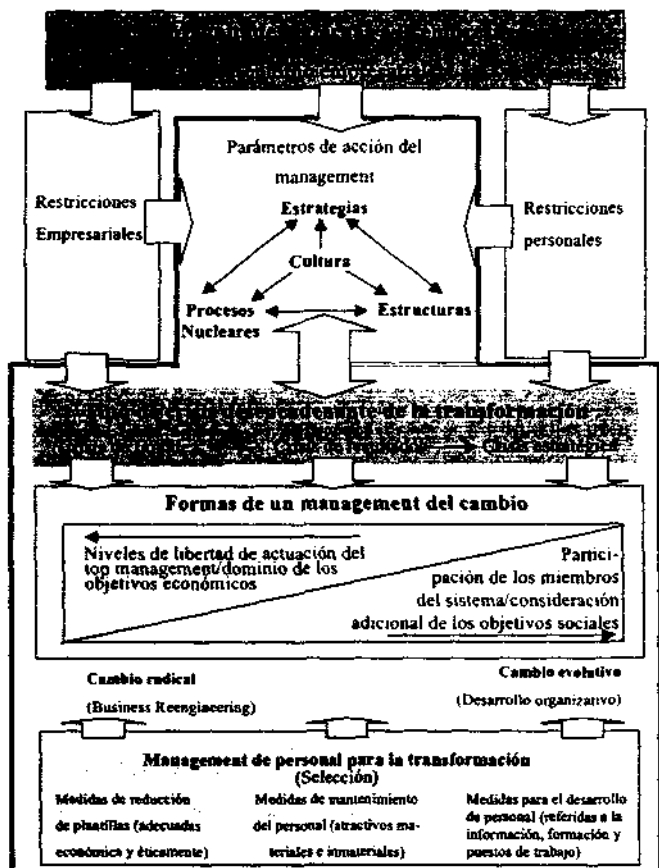
simultánea dentro de un equipo muy bien coordinado. A los promotores no se les ordena, por la vía jerárquica, para que puedan configurar un equipo útil. Es por lo que tiene que disponerse, por un lado, libertad para que puedan aunar los promotores sus esfuerzos dentro de un equipo con peso. Por otro lado, se necesita configurar simbólicamente los roles de los promotores, elegir los responsables de estos roles y asegurar la colaboración de estas personas nucleares en el proceso de transformación (por ejemplo, en los diferentes grupos del proyecto y en las comisiones responsables). Se trata, simplificando, de que el proceso de transformación se asuma de manera decisiva por la dirección de la empresa, que se impulse constantemente por aquellos responsables del proceso que tienen competencias sociales y se asesore lo mejor posible por los expertos.

En la realidad organizativa de las empresas suizas y en las Administraciones (Cantin/Thom 1996, p. 121 y ss.) se observa que se asumen frecuentemente los roles individual o colectivamente por parte de los promotores de los procesos y de los expertos. Mucho más reservadas han sido las contestaciones de las personas consultadas cuando se les ha pedido que describan los atributos que debe tener un promotor con poder. Las personas en la empresa han sido más conscientes sobre la *necesidad de poder* en el proceso de transformación organizativa que los profesores universitarios de "organización/dirección" consultados. Estos profesores universitarios destacaron más los roles "soft", como *change agent*, como *consultor interno*, como *integrador* y como *moderador*.

Parece como un pasaje de un manual de "Realpolitik" cuando los autores Hammer y Campy del BR describen la figura del "líder" como *promotor del poder*. Éste debe tener capacidad para *dialogar* de forma que arrastre, debe disponer de *poder de sanción* (esto es, actuar alabando y penalizando de manera virtuosa) y, en casos extremos, *romper barreras*, tal como puede deducirse de la siguiente cita sobre los roles: "si se os atraviesa alguien en el camino decirme quién es, de forma que yo lo pueda asumir" (Hammer/Champy 1994, p. 136).

IV. IDEAS BÁSICAS PARA UN MANAGEMENT INTEGRAL Y DIFERENCIAL DE LA TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA.

El análisis que se ha realizado hasta aquí permite apreciar que un management para la transformación de la empresa se plantea en muy diferentes situaciones, por lo que se pueden dar múltiples variantes en su configuración. Un campo interesante de la investigación es, por tanto, el estudio de las interdependencias entre los factores externos e internos, así como personales de una institución, entre los diferentes tipos de crisis como desencadenantes de la transformación, así como de los instrumentos básicos (parámetros de acción) del management de transformación, así como conocer empíricamente la concordancia entre la situación existente y los instrumentos de actuación (ver la exposición simplificada de los Principios en el Cuadro).



Cuadro 1: Marco para el desarrollo de un management integral y diferenciado de la transformación

Entre ambas formas extremas para la transformación de una empresa (BR y OE) existen múltiples variantes. Estas diferentes variantes pueden diferenciarse por el grado de participación de los miembros del sistema, por ejemplo, los niveles de libertad de actuación del *top management*. De donde se deduce también la importancia de la *eficiencia económica y/o social y la efectividad*. El *tipo de crisis* señala la urgencia, y con ello la radicalidad de la transformación, así como también en los casos extremos la adecuación del BR o del OE. El éxito de la implementación de los procesos de transformación depende de las medidas de apoyo que se den a la transformación en el ámbito del management de personal. Además de las medidas señaladas para el desarrollo del personal y el mantenimiento del mismo (ver el caso de las diferentes crisis en la aportación de Hertig 1996), no se debieran descuidar otros planteamientos para la reducción del personal. Los promotores de la transformación de la empresa no deben olvidarse del tema de la reducción de personal de forma que se garantice la *dignidad de los afectados* y se facilite, si es posible, empleo en el mercado de trabajo. Los criterios económicos reflejados en la efectividad y en la eficiencia tienen que ampliarse con la perspectiva de la responsabilidad societaria. El objetivo primario del "*Change management*" no es precisamente la reducción de las plantillas, sino el desarrollo de los potenciales de las personas (BR = *empowerment*, OE = desarrollo y capacidad de aprendizaje de las personas) con el fin de incrementar la capacidad competitiva de las empresas incrementando el valor para los diferentes grupos, uno de los cuales es el personal (el personal de

Hewlett Packard asume, por ejemplo, la posición clave en los procesos de transformación de la empresa; Wargin/Feurer/Kirn/Bürgel 1997). Con el fin de que el management de cambio se ajuste a una fijación de múltiples objetivos se precisa de capacidad directiva abierta para poder imponerse y actuar de manera innovativa en los nuevos desarrollos ajustando la formación económico-empresarial a las nuevas exigencias (Dubs, Rolf 1996).

BIBLIOGRAFÍA

Bullinger, H. J., Wiedmann, G., Niemeier, J.: Business Reengineering. Stuttgart 1995.

Cantin, F., Thom, N.: Organisationsarbeit in der Schweiz, 2ª ed., Glattbrugg 1996.

Demmer, C., Gloger, A., Hoerner, R.: Erfolgreiche Reengineering-Praxis in Deutschland. Düsseldorf y Munich 1996.

Doppler, K., Lauterburg, Ch.: Change management. Frankfurt/Main y Nueva York 1994.

Dubs, R.: Unternehmerischer Wandel. En: Unternehmerischer Wandel, ed. P. Gómez y otros, Wiesbaden 1994, p. 85-104.

Dubs, R.: Betriebswirtschaftliche Ausbildung in der Herausforderung. En Die Unternehmung Año 50, 1996, núm. 5, p. 305-324.

Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e.V.: Leitbild und Grundsätze. Gründungsveranstaltung de 4 de junio 1980.

Greiner, L.: Evolution and Revolution as organizations grow. En: Harvard Business Review, Año 50, 1972, núm. 4 p. 37-46.

Hall, G., Rosenthal, J., Wade, J.: Reengineering: Es braucht kein Flop zu werden. En: Harvard Business Manager, Año 16, 1994, núm. 4, p. 82-93.

Hammer, M., Champy, J.: Reengineering the Corporation. Nueva York 1993.

Hammer, M., Champy, J.: Business Reengineering. Frankfurt/Main y Nueva York 1994.

Hauschildt, J., Chakrabarti, A.K.: Arbeitsteilung im Innovationsmanagement. En: Zeitschrift Führung und Organisation, Año 57, 1988, núm. 6, p. 378-388.

Hertig, P.: Personalentwicklung und Personalerhaltung in der Unternehmungskrise. Berna 1996.

Hofstede, G.: Organisationsentwicklung in verschiedenen Kulturen. En: Organisationsentwicklung für die Zukunft, ed. Gerhard Fatzer, Colonia 1993, p. 327-348.

Homburg, C., Hocke, G.: Change management durch Reengineering? En: Zeitschrift Führung und Organisation, Año 67, 1998, núm. 5, p. 294-299.

Kieser, A.: Moden & Mythen des Organisierens. En: Die Betriebswirtschaft, Año 56, 1996, núm. 1, p. 21-39.

Krüger, W.: Transformations-Management. En: Unternehmerischer Wandell, ed. P. Gómez y otros, Wiesbaden 1994, p. 199-228.

Kubicek, H., Thom, N.: Unsystem, betriebliches. En: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 4ª ed. Ed. E. Grochla/W.Wittmann, Stuttgart 1976, co. 3977-4017.

Müller, R.: Krisenmanagement in der Unternehmung, 2ª ed., Frankfurt/Main 1986.

Osterloh, M., Frost, J.: Prozessmanagement als Kernkompetenz, 2ª ed., Wiesbaden 1998.

Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin, 4^a ed., Stuttgart 1997.

Shapiro, E.C.: Trendsurfen in der Chefetage. Frankfurt/Main y Nueva York 1996.

Thom, N.: Organisationsentwicklung. En: Handwörterbuch der Organisation, ed. E. Frese, 3^a ed., Stuttgart 1992, co. 1477-1491.

Wargin, J., Feurer, R., Kirn, B., Bürgel, O.: Der Mensch im Mittelpunkt – Konzepte des management von Veränderungsprojekten bei Hewlett Packard. En: Change management, ed. M.Reiss/L. Von Rosenstiel/A. Lanz, Stuttgart 1997, p. 347-362.

Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen, Gotinga 1973.

