

Estudio ESAN 2016

Gestión del cambio: la receta peruana

LAS GRANDES EMPRESAS EN EL PERÚ ESTÁN EJECUTANDO PLANES DE MEJORA DE SUS ESTRATEGIAS CON EL FIN DE SOBREVIVIR A LARGO PLAZO, PERO POR DIVERSOS MOTIVOS NO LOGRAN GESTIONAR EL CAMBIO CON EFICACIA.

Por **Kety Jáuregui Ph.D**

Directora de la Maestría en Organización y
Dirección de Personas ESAN
Graduate School of Business

Para las organizaciones modernas, la gestión del cambio representa un desafío de supervivencia, porque del éxito o el fracaso de este proceso dependerá su sostenibilidad a largo plazo. Esa conclusión se desprende del porcentaje de empresas que salieron del ranking FORTUNE 500 entre 1955 y 2014. De este periodo solo quedan el 22% de las empresas, lo que significa que muchas no supieron adaptarse a las exigencias de la economía de mercado por medio de procesos de cambio de modelo, estrategia o tecnología. Ahora, en el siglo XXI, en que los saltos tecnológicos se producen cada vez a mayor velocidad, la gestión del cambio resulta vital. Por tanto, dejar esta necesidad a procesos de selección natural es llevar la organización a su fin. La gestión del cambio exige un esfuerzo intencional para modificar rutinas organizacionales de forma planificada con acciones administrativas orientadas a metas específicas en reducción de costos o en incremento de valor agregado.

Por un lado, este proceso incluye una perspectiva de contingencia que considere el análisis de los ámbitos en los que se producirá el cambio y su necesidad para orientar las acciones, según los recursos con los que se cuenta. Por otro, se debe trabajar desde una perspectiva sistémica, que contemple que todo cambio organizacional implica una modificación en la operación, el control de los procesos, la estructura organizativa, la tecnología, el comportamiento humano y la cultura. Es decir, se trata de un enfoque multidimensional. En este contexto cabe preguntarse: ¿qué están haciendo las empresas peruanas para garantizar su sostenibilidad a lo largo del tiempo? Precisamente, con ese fin, realizamos el primer estudio exploratorio de gestión del cambio en el Perú, en el que entrevistamos a 101 ejecutivos de grandes empresas en diversos sectores.

CAMBIO LOCAL

El estudio se desarrolló con el fin de explorar cómo se implementan los procesos de gestión de cambio en las compañías peruanas y cómo se conducen estos dentro de las organizaciones. Una primera conclusión es que la mayoría de los ejecutivos

consideran que se tiene una percepción positiva del cambio en sus organizaciones, aunque un porcentaje importante cree que este es negativo o costoso. Mientras que el 58% de los encuestados lo percibe como una oportunidad de mejora y el 11% como algo necesario, el 21% lo ve como negativo y el 10% como costoso. Esta concepción no es homogénea en todos los estamentos de la organización. En muchos casos



ISTOCK

61% de los ejecutivos encuestados consideran que no se incluye al personal en la implementación del cambio.

80% afirma que no se desarrollan estrategias de comunicación con los trabajadores para ayudarlos el sentido del cambio.

88% cree que no se comprende al personal de forma directa en la planeación y la implementación del cambio.

42% considera que las transformaciones no se llevarán a cabo de forma exitosa a veces, nunca o casi nunca.

depende del nivel jerárquico. Por ejemplo, la alta dirección de la organización está más predispuesta al cambio en comparación con los estamentos inferiores. Llama la atención que en muchos casos se programen cambios con metas concretas e instrumentos para su evaluación, pero sin programas de monitoreo que comuniquen al resto de trabajadores cómo se está desarrollando el proceso.

El 73% de los ejecutivos señalan que establecen objetivos claros; el 75%, que los cambios se realizan pensando a largo

plazo; y el 69%, que se ejecutan planes de acción definidos. No obstante, el 43% considera que no se comparte esta información con toda la empresa, el 46% asegura que los cambios no se implementen de manera justa con todos los trabajadores, el 63% afirma que no establecen programas de consejería o *coach* para lograr el compromiso de la gente y el 48% manifiesta que no prepara ni capacita al personal en nuevas habilidades, funciones o tareas. Finalmente, el 20% considera que el personal que no está dispuesto al cambio es amenazado. Aunque el 62% cree que los líderes son capaces de conducir eficazmente el cambio, el 61% declara que no se incluye al personal de forma directa en la implementación del cambio, por lo que se trataría de líderes que no poseen el respaldo de sus equipos.

"VALORAR LA DIVERSIDAD NOS EXIGE ESFUERZO PARA DAR CABIDA A NUEVAS PERSPECTIVAS. ESTE ES UN EJERCICIO DEL QUE PUEDEN NACER IDEAS REVOLUCIONARIAS AL INTEGRAR LOS MUNDOS DE QUIENES FORMAN EL EQUIPO"

OPORTUNIDAD A LA VISTA

Existen ocasiones de mejora. Según el estudio, no se estarían evaluando constantemente los avances o retrocesos del cambio. El 55% afirma que los procesos de cambio se monitorean, pero un importante 44% señala que a veces, casi nunca o nunca se monitorean estos procesos. Por tanto, la principal falencia radica en la dirección del cambio, especialmente en la capacidad de los líderes para incluir a las personas a partir de estrategias organizacionales. Entre los aspectos por trabajar para mejorar el rol del líder como gestor del cambio se identificó la capacidad de comunicar, inspirar y actuar como modeladores. Caso contrario, los cambios se ejecutarán, pero no de forma estratégica, por lo que muchas veces no se alcanzarán los objetivos trazados. Los datos obtenidos nos indican que más que una gestión sistémica y contingente del cambio, se estarían implementando transiciones sin una adecuada generación de condiciones o medición de efectos, tangibles e intangibles.

La tarea de gestionar el cambio supone diseño, estructuración y medición. Son muchos los aspectos que se deben mejorar a fin de que las modificaciones en las organizaciones sean percibidas como una oportunidad para mejorar. Si bien se estarían programando transformaciones con metas concretas, no se estarían creando ambientes propicios –creativos e innovadores– para estos ni se estaría teniendo el éxito esperado. Parece que en el Perú, en esta primera aproximación, en el mejor de los casos, más que una gestión del cambio, estaríamos frente a una programación de modificaciones de corte operativo. En el peor de los casos tal vez solo se estén implementando variaciones de manera reactiva, más no adaptativa, de manera impuesta por el entorno, por lo que no se llegará a ningún lado, a pesar de todo el esfuerzo que se despliegue en el intento. ■

