

NTP 491: Actitudes y habilidades de los mandos frente al cambio

Attitudes et habilités des cadres en face de échange
Management abilities and skills in the change

Las NTP son guías de buenas prácticas. Sus indicaciones no son obligatorias salvo que estén recogidas en una disposición normativa vigente. A efectos de valorar la pertinencia de las recomendaciones contenidas en una NTP concreta es conveniente tener en cuenta su fecha de edición.

Redactora:

Margarita Oncins de Frutos
Lda. en Ciencias de la Educación

CENTRO NACIONAL DE CONDICIONES DE TRABAJO

Introducción

Que la organización del trabajo incide en la salud no ofrece dudas. Los analistas de las condiciones de trabajo han estudiado ampliamente las repercusiones del modelo taylorista, dando a conocer los resultados de dichos estudios: la consideración de las personas como meros apéndices de las máquinas; el fraccionamiento de las tareas, dando lugar a puestos de trabajo con tareas repetitivas y tiempos de operación muy cortos; la separación entre “pensar” y “hacer”, que impide, cuando no imposibilita, aplicar los conocimientos y habilidades de las personas; el autoritarismo de los mandos, destinado a mantener las cosas “tal como son”; la pirámide de mando, creada para poder controlar todo el sistema, incluso a los propios “controladores” y las nulas posibilidades de desarrollo personal, profesional y social. Muchas de las personas que trabajan bajo la presión de esta concepción de la organización pierden interés por su trabajo y, poco a poco, terminan estando totalmente desmotivadas e insatisfechas del mismo.

El hecho comprobado de que el modelo taylorista no es el más adecuado y la necesidad de adaptación a una situación económica y social distinta ha dado lugar a que surjan nuevas formas de organizar el trabajo. Éstas intentan romper estos esquemas. Bajo la idea de optimizar los recursos disponibles, se dota a cada puesto de trabajo de la posibilidad de “hacer” y de “pensar”; se trabaja en equipo; la figura del mando se transforma en la de un dinamizador del grupo y se fomentan las relaciones y el intercambio de información. En definitiva, se busca un modo de trabajar que, ayudado por los avances técnicos, favorezca la implantación de modelos organizativos más flexibles y participativos.

Objetivo

Los mandos son, para la empresa, los motores del cambio. Cuando desde la alta dirección se prevé o se decide cambiar, suele recurrir a alguno de ellos o a todos para que estudien la viabilidad del cambio y lo materialicen. Esto conlleva que estén y tengan que dar respuesta a todas las situaciones desde el inicio del proceso de cambio. La presente nota técnica tiene como objetivo el explicar mínimamente, qué ocurre en el proceso de cambio y cuál es el papel que juegan los mandos en el mismo, especificando aquellas actitudes y habilidades que deben adoptar y fomentar. También se apuntan los obstáculos que se pueden encontrar en dicho proceso, con ello se pretende facilitar la planificación de las estrategias oportunas de manera que puedan evitarse o minimizarse dichos obstáculos.

Cuestiones generales acerca del cambio

En este apartado se citan de forma resumida, las principales conclusiones de un estudio realizado por el CNCT en el bienio 1994-95, sobre la implantación de nuevas formas de organizar el trabajo en varias empresas de Cataluña. Los tipos de cambio estudiados, se referían a trabajo en grupos, círculos de calidad, enriquecimiento de tareas y autocontrol.

Quién toma la decisión y tipo de cambio

En la gran mayoría de los casos es la dirección quien decide cambiar, sobre todo cuando este cambio afecta a la mayor parte de la empresa, y elige el modelo a seguir. En algunos casos la iniciativa parte de un mando, aunque, por supuesto, lo plantea a la dirección y es ésta quien decide.

Razones para el cambio

En la mayoría de los casos, los cambios se plantearon por motivaciones de: mejorar la calidad, cumplir plazos, reducir los stocks, minimizar los defectos, reducir los desechos, exigencias del mercado (mayor adaptación a los cambios continuos, competencia con otras empresas del mismo sector), exigencias de los clientes (mayor calidad), reducción de costes de producción, aumentar la implicación de los operarios en la organización, y por la "moda".

Papel de los mandos

Es fundamental la implicación de los mandos a todos los niveles, ya que de ello se derivará la actitud que tengan tanto en relación con los subordinados como hacia su propio cambio de estilo de mando.

Conviene señalar que no están en la misma situación los altos mandos que los mandos intermedios. Los casos analizados mostraron que en el grupo de los mandos intermedios es donde más reticencias al cambio se dieron. Por lo tanto a este grupo se le debe estimular de alguna forma. La primera y más importante se refiere a asegurarles su continuidad, es decir garantizarles de alguna manera que tienen cabida en el nuevo proyecto. La segunda es que, seguramente, se hará necesario una formación más profunda e intensa para este grupo, de manera que se pueda asegurar con certeza el cambio de actitud en ellos.

Negociación

Es necesario resaltar este aspecto por su complejidad. En todas las situaciones de cambio estudiadas se pudo comprobar que cuando el cambio era negociado con los representantes sociales y se llegaba a un acuerdo el cambio se realizó con éxito en la mayoría de los casos. Esto nos permite afirmar que las probabilidades de éxito son altísimas en los casos en que hay negociación. En los casos en que no hubo negociación o en los que ésta no fue clara (este punto se tratará de forma más amplia en el párrafo siguiente) se produjo el cambio pero, los resultados no fueron los esperados en cuanto a productividad y a satisfacción del personal.

Otro aspecto importante, en el tema de negociación, es que la dirección tiene que dar una información clara acerca de los objetivos que se persiguen, sin pretender engañar u ocultar ninguna de las implicaciones que el tema pueda tener. Se remarca este hecho porque en algunos de los casos estudiados se dio tal situación. En esos casos suele ocurrir que, por evitar preocupaciones innecesarias o evitar las repercusiones de la preocupación sobre el trabajo, no se informa suficientemente acerca de los efectos. Normalmente, estos efectos se centran en reestructuraciones de plantilla o modificaciones en los puestos de trabajo (en el último apartado referido a obstáculos se trata con mayor amplitud este tema). Actuar en una forma distinta a la indicada (ocultando información) conlleva que los interlocutores piensen en que se les está intentando engañar, con lo cual se puede dar por finalizado el proceso.

Criterios de evaluación

Cualquier modificación en el sistema de trabajo conlleva la evaluación del mismo. Aunque es bastante evidente, se debe resaltar la necesidad de llevar a cabo dicha evaluación. Es la única forma de saber si la mejora que se está implantando es realmente una mejora y, además, no altera otras condiciones de trabajo. En el cuadro 1 se citan todos los criterios que se utilizaron en las empresas estudiadas para valorar el éxito del cambio.

Cuadro 1. Relación de los posibles criterios de evaluación a utilizar

CRITERIOS DE EVALUACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Índice de productividad: cantidad de producto / persona.• Eficiencia: lo que se obtiene / lo que se aporta (en horas).• Absentismo.• Rendimiento.• Cumplimiento de objetivos.• Calidad del producto.• Participación.• Motivación.• Formación.• Reparaciones / rechazos.• Auditorias.• Índice de reparaciones del producto en periodo de garantía.

Proceso de implementación

Una vez que se ha decidido cambiar y el tipo de cambio que se va a realizar, se ha de plantear el proceso a seguir, es decir, el proceso de implementación del cambio. Siguiendo los casos estudiados y otros casos consultados a través de bibliografía, se ha podido elaborar una guía de los pasos a seguir para realizar dicha implementación de la "mejor" manera posible. Dicha secuencia queda recogida en el cuadro 2.

Cuadro 2. Fases más comunes en el proceso de implementación del cambio.

PROCESO DE IMPLEMENTACIÓN DEL CAMBIO

1. La dirección y los altos mandos deciden el cambio.
2. Se reúnen con los representantes sociales y discuten la propuesta.
3. Se explica al resto del personal.
4. Se inicia el proceso con la formación de los mandos.
5. Se forma al personal implicado.
6. Se inicia la experiencia.
7. Extensión a otros grupos o áreas de la empresa.

El primer paso, como ya se ha dicho, es decidir el cambio. El segundo paso, si se quieren hacer las cosas bien, es el proceso de negociación con los representantes sociales. A continuación se tendría que explicar, al resto del personal, qué es lo que se va a hacer. En este punto conviene recordar lo que ya se ha citado anteriormente sobre la claridad de la información: todas las personas de la empresa o centro de trabajo, tienen que saber claramente qué va a cambiar, quienes son las personas afectadas, cómo se va a desarrollar el proceso y las implicaciones que se pueden derivar del cambio (las positivas, por supuesto, y las negativas).

El siguiente paso, es la formación de los mandos. En muchos casos, se les facilita la estancia en aquellas empresas que ya están trabajando con el sistema que se desea conocer, para que estudien qué se ha hecho y cómo se ha hecho. En otros casos, es a través de cursos en centros externos a la empresa cómo se adquiere el conocimiento de la nueva forma de organización.

Finalmente, se forma al resto del personal implicado. Este proceso se desarrolla, generalmente, en cascada (de arriba a abajo). Se empieza por formar a los niveles jerárquicos más altos, se sigue con los mandos intermedios y se finaliza con el resto del personal implicado.

A continuación se inicia la experiencia. Se habla de experiencia dado que, cuando se parte de cero y se quiere cambiar, por lo general, el proceso se inicia para un solo departamento o grupo dentro de la empresa. Luego, si tiene éxito (se obtienen las ganancias o beneficios previstos), se va extendiendo al resto de la empresa. Todo el proceso se suele realizar bajo la atenta mirada de un grupo o comisión que es quién realiza el seguimiento de la experiencia. Este grupo suele estar formado por representantes de la empresa y representantes sociales.

Proceso de aprendizaje

El proceso de formación tiene características distintas de una empresa a otra. En general, se puede clasificar en dos tipos:

1. Formación impartida por personas de la propia empresa
2. Formación impartida por personas externas a la empresa. En este caso pueden darse variantes: todas las personas implicadas son formadas por el mismo grupo de formadores, o bien se forma primero a los mandos y luego éstos forman a los del nivel inmediatamente inferior que, a su vez, son los formadores del resto del personal.

No se han observado diferencias significativas entre un modelo de formación u otro, no obstante debería profundizarse en este tema, ya que podría ser objeto de problemas.

Otro aspecto a señalar es la formación de los representantes sociales. En general, suele recibir la formación conjuntamente con los mandos intermedios. Quizá esta es la clave para que no se den susceptibilidades en cuanto a que los contenidos sean distintos u otros aspectos que puedan resultar problemáticos.

Implicaciones del cambio en las actitudes y habilidades de los mandos

¿Aceptan o desean el cambio los gestores? Nadie responde a esta pregunta. Se supone que la respuesta es afirmativa, que aunque no deseen el cambio, lo aceptan. En general, a estos niveles se tiene más información acerca de la situación real de la empresa, se conoce mejor la situación en el mercado de los productos, etc., por lo tanto hay una mejor disposición para aceptar los cambios.

En el proceso de implementación del cambio, el grupo inicial es el que crea y define las líneas generales de lo que será la nueva cultura de la empresa. Estas líneas generales quedan recogidas en un documento que será debatido por el resto de la organización. El proceso de debate que se genera varía mucho de una situación a otra. En muchos casos, el sistema utilizado es a través de reuniones, en grupos reducidos. Estos grupos trasladan la información generada por el debate al grupo inicial, que es quién se encarga de recoger las conclusiones de cada grupo y reformula, si es necesario, las cuestiones que convengan.

Sobre la composición de este grupo hay que decir que suele ser muy variada. Puede estar formado por mandos, solamente, o por mandos y representantes sociales. Este grupo tiene como misión el definir y crear un instrumento operativo. Es decir, recoger por escrito el diseño de cómo, cuándo y dónde va a materializarse el cambio. En definitiva, va a definir por dónde se va a empezar y cuáles son las necesidades (formativas y materiales) que se deben cubrir para implementar el cambio.

Es en este paso, y en todos los que le siguen, donde se hallan implicados, al máximo, a todos los mandos de la empresa. Colaboran en la elaboración de las normas de funcionamiento; en el proceso que se debe seguir para implantar el cambio; en la definición de las necesidades propias y del personal a su cargo; en conseguir aglutinar a los diferentes departamentos o secciones implicadas en el proceso; en definir las relaciones entre el grupo que cambia y el resto de la empresa (cuando la experiencia se inicia con un grupo

piloto y el resto de personal continua trabajando de la misma manera); en informar y divulgar todos los aspectos relativos al cambio y en reforzar las conductas y resultados que van en la dirección del cambio.

En este proceso, las tareas citadas anteriormente se añaden a las que el mando habitualmente realiza (la producción o servicio debe continuar realizándose), por lo tanto, el proceso es especialmente “duro”. No obstante, durante este tiempo el mando también está aprendiendo la nueva forma de gestionar. Practica en las continuas reuniones que realiza y, además, como colabora en el establecimiento de las futuras normas se hace partícipe de las mismas, se implica.

El temor al cambio, la sensación de pérdida de control o los miedos derivados de la incertidumbre que genera cualquier cambio, pueden ser reelaborados por el mando, durante el proceso de una forma más o menos consciente, creando un nuevo marco cognitivo. Es decir, desde que se inicia el proceso, el mando tiene más oportunidades de conocer las consecuencias del cambio y de afrontar sus dudas y temores de una forma más o menos manifiesta frente al resto del grupo. Además, en este periodo de tiempo, o posteriormente al mismo, recibirá la formación necesaria que le permitirá disponer de los recursos necesarios para superar los problemas cotidianos.

En resumen, el mando, por lo general, adquiere las habilidades y actitudes del “nuevo gestor” durante el proceso de cambio y con la información que recibe. Es un proceso de “aprendizajehaciendo” complementado por una formación ajustada a las necesidades del puesto de trabajo.

Un nuevo estilo de gestión para una nueva organización

En una situación de cambio, las habilidades que se requieren de los gestores se centran en: entender que el cambio es posible solamente, con coraje y tiempo; que es preciso detallar cómo se materializa el cambio; que es necesario gastar tiempo y energía en ese proceso; que se ha de manejar la complejidad y la incertidumbre del personal en beneficio del cambio; que es importante apoyar a los líderes y, finalmente, que es necesario unir la energía y el entusiasmo de los miembros de la organización con los esfuerzos de cambio.

El proceso de cambio necesita de gestores entrenados en estilos participativos de liderazgo. Tienen que ser capaces de incitar, a los grupos básicos, a la participación en cada objetivo y tienen que ayudarles a reconocer que el cambio es necesario. Además deben cerciorarse de que el cambio se va produciendo y que va en el mismo sentido en que lo hace la organización.

De cara a mejorar los niveles de implicación y flexibilidad, esenciales para que el proceso se materialice, es necesario: descentralizar la toma de decisiones para ampliar y enriquecer el contenido del trabajo de cara a unir el trabajo manual e intelectual, crear redes que sustituyan el control centralizado, y reducir la estructura jerárquica, asumiendo al mismo tiempo nuevas funciones, como son la de entrenador, guía, etc.

Para cumplir con las necesidades del mercado y de los clientes, los gestores deben ser innovadores. La improvisación es una característica importante en esta área porque permite cambiar rápidamente. Además deben ser capaces de transmitir esta característica al resto de las personas con las que trabajan.

Hay otras características en consonancia con la propia personalidad, como la creatividad y la intuición. Lo mismo ocurre con la capacidad de riesgo o la flexibilidad.

Todas ellas son importantes para adaptar la producción a las necesidades del mercado y de los clientes. El compromiso para la obtención de resultados es esencial para el desarrollo del trabajo.

Los gestores son líderes. Son personas que tienen que dirigir a otras personas. Necesitan demostrar que es posible lograr los objetivos de la empresa. Es necesario que estén convencidos acerca de la idea principal y que sean entusiastas de ella, para conseguir convencer a los grupos de trabajo.

De la misma manera, el gestor debe conseguir un buen ambiente, donde las relaciones fluidas sean la norma. Es necesario incitar a que se compartan las experiencias en cada nivel de la compañía. Debe abandonarse la vieja idea de que los gestores tienen que controlar, cambiándola por la de que los gestores deben facilitar el trabajo, animar y vitalizar el grupo y a cada individuo del grupo, reconocer las adquisiciones personales y el éxito. La función del gestor es llegar a ser un líder que apoya.

En relación a los subordinados, el gestor debe saber cómo motivar al grupo de trabajo, para ello, tiene que establecer una atmósfera de confidencialidad, entonces el grupo estará dispuesto a asumir las tareas que el gestor delegue.

Finalmente, uno de los puntos más importantes es la comunicación y el diálogo. Se habla de comunicación en el sentido de un mensaje compartido, donde las personas se escuchan, unas a otras. El gestor tiene que conseguir un ambiente de trabajo donde el grupo pueda hablar con libertad y él pueda responder de una forma sincera a las dudas y preguntas. Una participación real se basa en la comunicación y el diálogo.

Cuadro 3. Cualidades del gestor necesarias para un nuevo estilo de gestión.

EL NUEVO ESTILO DE GESTIÓN
<p>Participación:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Incitar a la participación. ● Descentralizar la toma de decisiones.
<p>Características personales:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Capacidad de innovación. ● Creatividad, intuición, flexibilidad,...
<p>Liderazgo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Crear un buen ambiente de trabajo. ● Motivación. ● Comunicación y diálogo.

Consideraciones finales

En este apartado se mencionan las reticencias que, por parte de algunas personas, suele haber dentro de la empresa cuando se está implantando una nueva forma de organizar el trabajo. Se mencionan por separado dado que de esta forma pueden utilizarse como guía de las cuestiones a las que se debe prestar una atención especial cuando se está en el proceso de cambio.

Los mandos intermedios

En este grupo se pueden detectar dos tipos de actitudes:

- a. La de aquellos mandos que están anclados en una forma de actuar concreta, generalmente tradicional (el mando está para vigilar y controlar) y además están convencidos de que es la mejor porque, a lo largo de su historia laboral, les ha funcionado. Este tipo de actitudes hace que estas personas no vean necesario el cambiar a otra forma de actuar, ya que no creen que las cosas puedan hacerse de una forma distinta. Por lo tanto, el tipo de respuesta es de reticencias al cambio: aparentemente lo aceptan pero no hay cambios en su forma de actuar.
- b. Otro tipo de actitud, que no tiene porque ir desligada de la anterior, es la de quienes ven en el cambio una posible pérdida, ya sea del puesto de trabajo o de autoridad. Las reacciones asociadas a este tipo de actitud pueden ser similares al caso anterior: cambio aparente. La diferencia estriba en que es más fácil modificar este tipo de actitud que la mencionada en el párrafo anterior, puesto que aquella es más compleja, abarca una concepción global de las relaciones laborales.

Las organizaciones sindicales

La oposición de los representantes sociales suele estar originada por la percepción de que les están engañando y que lo que en realidad se pretende es una mayor explotación. Esta percepción puede ser más o menos real, este aspecto no se va a valorar, en función del tipo de comunicación y de la relación que haya entre la empresa y los interlocutores.

A partir de los casos estudiados, queda claramente demostrado que cuando desde la empresa se plantean las cosas como son, sin ambigüedades, y sin ocultar la situación real y lo que se pretende, la actitud de los interlocutores cambia. En algunos casos es una actitud de permanecer al margen, sin involucrarse y sin poner trabas. En otros casos la actitud es la de negociar. Queda por demostrar si ambas actitudes están en función del cambio propuesto, que sería una hipótesis a estudiar.

Los trabajadores

Entre el personal se encuentra una mezcla de las actitudes indicadas para los mandos intermedios y las indicadas para las organizaciones sindicales. Por lo tanto, se pueden clasificar en individuales y colectivas.

Las actitudes individuales serían aquellas que tienen un paralelismo con la de los mandos intermedios: aquellas que son fruto del temor a la pérdida del empleo y aquellas debidas a la consideración de que la forma en que se ha venido haciendo el trabajo hasta ahora ya era la buena. En ambos casos la conducta resultante viene a ser la misma que la de los mandos intermedios.

Las actitudes colectivas, son aquellas que tienen su paralelismo con la de las organizaciones sindicales. Generalmente se dan en los seguidores, afiliados o no, a los mismos. Son fruto de la percepción de que la empresa les engaña y que lo único que pretende es explotarles más. La conducta resultante es la no participación y, en algunos casos, la oposición frontal al cambio planteado.

Bibliografía

(1) ARAGÓN, S.

Personas de clase mundial para una empresa de clase mundial

(2) MARIANO, R. de
El liderazgo de grupos de alto rendimiento
Capital Humano nº 92, p.1518

(3) NOGAREDA, C. et al.
Psicosociología del Trabajo
Barcelona, INSHT, 1995