

GESTIÓN EFICAZ DE CAMBIOS DE ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

El cambio organizacional no es un proceso sencillo y conlleva muchos costes para todas las partes implicadas. Algunos de estos "costes" no son visibles, pero tienen una clara repercusión en la salud de las personas afectadas por el cambio. Por otro lado, cuando este cambio se produce hacia formas de organización más participativas, puede ser un estímulo que, a la larga, redundará en satisfacción y desarrollo personal. Para conseguir un cambio con los mínimos "costes" y las máximas "ganancias" es conveniente respetar unas pautas básicas de actuación que orienten sobre el desarrollo de un proceso, ya de por sí, complejo.

PRINCIPIOS DE LA NUEVA CULTURA DE EMPRESA

Implicación de todo el personal en la toma de decisiones.

Descentralización del poder.

Desarrollo de un sistema de responsabilidades individuales y colectivas.

Transformación de las órdenes en objetivos consensuados.

ETAPAS DEL CAMBIO DE LA ORGANIZACIÓN

1. PROCESO PREVIO A LA IMPLANTACIÓN

Es una etapa básica para que el resto del proceso se lleve a cabo con eficacia. Esta etapa se inicia con la motivación de la dirección y se desarrolla adaptándola a cada organización, aunque un modelo usual podría ser:

1.1 Convencimiento de la dirección y creencia en el cambio

La iniciativa del cambio de la organización del trabajo no tiene que venir necesariamente de la dirección, aunque es necesario tener una creencia firme en el mismo y estar convencido de su bonanza para convencer a los demás, debiendo buscar la implicación de la dirección en todo momento, ya que será ésta quien apoye humana y logísticamente el, a veces, largo proceso que requerirá un fuerte empuje estratégico y moral.

1.2 Creación de un equipo de seguimiento

Es importante que en este equipo estén representadas todas las partes implicadas: dirección, trabajadores, técnicos y, en su caso, consultores externos (*). Este equipo deberá definir la nueva cultura de empresa y asumirá las funciones necesarias para facilitar el cambio que implicará: la creación de mecanismos para la toma de decisiones, el establecimiento de vías de comunicación o la resolución de conflictos.

1.3 Realización de un diagnóstico de la situación actual

La primera tarea consistirá en un estudio exhaustivo y sistemático de la organización: procedimientos, procesos, plazos, personas, modelos de gestión, previsión de crecimiento, canales de comunicación, puntos fuertes y débiles, etc.

1.4 Establecimiento de objetivos definidos y realistas

Establecer objetivos realistas que contengan mejoras de las condiciones de trabajo con tareas definidas lo más complejas posible, atendiendo a las capacidades de cada uno, potenciar el trabajo en equipo con autonomía y control, simplificar la estructura jerárquica, buscar coherencia entre exigencia del trabajo y autonomía y establecer un sistema de evaluación y reconocimiento justo del rendimiento.

1.5 Planificación del cambio

Es aconsejable iniciar el cambio de forma pausada y experimental, eligiendo el momento apropiado, determinando los recursos económicos, externos y de personal con dedicación parcial o exclusiva al proyecto y estableciendo cronogramas con plazos realistas.

2. IMPLANTACIÓN

2.1 Papel del equipo de seguimiento

El equipo de seguimiento es el gestor de los cambios, por lo que deberá persuadir y animar para lograr la participación de todas las personas y acompañar sus cambios de actitud hacia posturas de compromiso, incluida la de la dirección.

2.2 Rediseño participativo

Todo proceso de cambio genera rechazo, presiones, resistencias, etc., que deben ser gestionadas, por lo que, en el rediseño organizativo debe contemplarse a todo el personal, a los representantes legales de los trabajadores y a los propios trabajadores, facilitando los canales de comunicación.

2.3 Sistemas de comunicación. Tratamiento de la "Resistencia al cambio en los mandos" (*)

Los sistemas de comunicación en estos procesos deben ser transparentes, con informaciones regulares y veraces para ir disminuyendo el temor y el rechazo al cambio.

2.4 Liderazgo de los equipos de trabajo (*)

El papel tradicional del líder de los equipos de trabajo deberá adaptarse a los cambios, por lo que una modificación de hábitos puede precisar una formación suplementaria, que deberá contemplarse de forma específica.

2.5 Papel de la formación

Al margen de la formación necesaria para desarrollar el trabajo deberá preverse una formación destinada a la adaptación a las modificaciones de la organización, lo que requerirá unos cambios de actitud que facilitarán la transición hacia la nueva cultura.

2.6 Evaluación constante

La realización de un balance de resultados a través de parámetros claros y bien definidos facilitará la tarea de análisis de la información relevante (*) para cada caso y nos ayudará a impedir la aparición de "efectos perversos" del cambio como dificultades de organización, aumento de carga de trabajo, etc.

3. DESARROLLO

3.1 Evaluación de los cambios globales

La evaluación de los resultados vendrá en función de las evaluaciones realizadas en la implantación, incluyendo indicadores económicos y sociales y de satisfacción laboral, comunicación interna, etc.

3.2 Mantenimiento de los logros alcanzados

Para evitar la posible dejadez posterior al proceso de cambio deberán establecerse prioridades sobre el nuevo modelo organizativo asignando los recursos temporales necesarios, vigilando los sistemas de comunicación y facilitando las estructuras de refuerzo.

(*) Ver Nota Técnica de Prevención n° 491-1998

Más información en: Nota Técnica de Prevención n° 581-2003

FE DE ERRATAS

En la ficha Práctica correspondiente al n° 28 debe poner: La flecha correspondiente a las acciones posteriores al cuadro "Aplicación de principios generales de prevención" debe conducir al cuadro que indica "Aplicación de medidas de protección y prevención específicas", en vez de al cuadro sobre "Verificación de su eficacia". Esta última sólo deriva de la citada "Aplicación de medidas de protección y prevención específicas".