

## GESTIÓN DEL CAMBIO



**Daniel Jaén Arenas**, responsable dirección de personas de Inés Rosales, S.A.U. y graduado social nº 1.354 (Excmo. Colegio graduados sociales de Sevilla). Y miembro de la asociación española de directores de recursos humanos (AEDRH).

### HACER BUENO EL CAMBIO

A los más “futboleros” le sonará aquello de “*para hacer bueno un empate fuera de casa, debemos ganar dentro, si no, no será bueno*”, significando que se requerirá un esfuerzo extra de todos y todas en la siguiente jornada para conseguir la victoria. Pues este artículo trata de justamente esto, de lo que debiera ocurrir en la organización, y más concretamente desde el Departamento de Recursos Humanos o de Dirección de Personas después del cambio: “*Hacer bueno el cambio*”.

Seguro que en los últimos ejercicios, y conociendo el marco dónde se encuentra este artículo, un alto porcentaje de las personas que lo leen se habrán enfrentado a la gestión de un cambio estratégico en su organización o entorno, resultando la edición, ejecución o modificación del plan integral de recursos humanos en torno a alguna causa económica, técnica, organizativa o de producción, con el apoyo e interpretación normativa laboral de nuestro departamento jurídico (compuesto por compañeros, Abogados y/o Graduados Sociales, principalmente) para un mayor aseguramiento jurídico de nuestros planteamientos, llegando a un FIN concreto, con mayor o menor éxito, en torno a la causa que basó esa necesidad de cambio.

Y es en este momento cuando podemos medir el grado de madurez de la empresa, el momento de medir cómo la organización ha resuelto la gestión del cambio.

El cambio ha supuesto, en muchos casos, un cambio de rumbo de la empresa, redefinir la misión, visión y valores de la misma, cambio de la cultura empresarial ante una fusión o sucesión, establecer nuevos Objetivos estratégicos, edición de códigos éticos y de comportamiento, relucir el concepto de la transparencia,...., conceptos que se han puesto en primera línea en muchas organizaciones y han venido para quedarse.

Sin embargo, esta aparente y breve paz interior que nos recorre tras la finalización del procedimiento, y tras solven-

tar la tentación de la Dirección de sustituir al responsable del proyecto anterior, en el que parece que todo se ha concluido, justo en este momento: “*¿Y ahora?, ahora hay que hacerlo bueno*”.

Llegaréis a esta reflexión, casi místico-comprensiva, y además, con una firme convicción, pues, en este tiempo pasado, se ha sido capaz de vencer la resistencia al cambio de la organización, y que esta victoria, le da un poder inimaginable al grupo y colectividad organizacional para hacerle frente a cualquier asunto que se le presente en un futuro cercano.

Señores y Señoras, habéis vencido a la resistencia al cambio colectivo, ahora es cuando tenéis que actuar, el personal es capaz y está predispuesto ante lo que se avecina, que nos es otra cosa que el AVANCE.

Y para ese anunciado avance, el departamento de Dirección de Personas o de RR.HH. tiene mucho que decir y hacer mediante el fomento de la utilización efectiva de las nuevas herramientas de trabajo, los nuevos procesos, los nuevos procedimientos, el nuevo sistema de evaluación de competencias, gestionar la diversidad organizacional ante fusiones o sucesiones, el nuevo sistema retributivo ligado a la productividad o por objetivos, los nuevos sistemas de reclutamiento y selección basados en la Formación Dual o en Alternancia (crear en los jóvenes editándoles planes de carrera desde el inicio de su formación).

Favorecer la incorporación de personas con talento contrastado en otros sectores y que se encuentran en pleno cambio profesional, favorecer la movilidad funcional en los nuevos grupos de trabajo, utilizar la flexibilidad laboral vía distribución de la jornada irregular ante una causa objetiva..., es decir CREER en ellas, EQUIVOCARSE con ellas, MEJORARLAS entre todos.

Dicho todo lo anterior, me lleva a la siguiente afirmación en la que creo firmemente, la clave del éxito para hacer bueno el cambio en una organización, es la ejecución efectiva de un plan de comunicación utilizando adecuadamente los hilos formales e incluso los informales, resultando que la información fluya constantemente de forma vertical, horizontal e independientemente del sentido que tome.

Es el momento del trabajo en equipo, de crearse aquello de ser eficiente tanto individual como colectivamente, de los líderes, de ser proactivo, de equivocarse, de aprender, de la transparencia, de ser constantes,...., es el momento de las Personas. ■