

## EL CAMBIO ORGANIZATIVO:

Como bien afirman varios autores (Puchol (1997) y Werther, Davis (1990) entre otros) la **empresa es un sistema abierto**, expuesto a los cambios del entorno y a los cambios corporativos; también el departamento de recursos humanos es un sistema abierto, y por lo tanto se ve expuesto a influencias y cambios por parte del entorno y la propia empresa; de este modo la empresa se tiene que exponer a desafíos varios; debido a que el entorno es cambiante; desafíos del mercado, internacionales (globalización), , demográficos (por factores demográficos como la natalidad), económicos, culturales (cambios en la fuerza de trabajo, la educación, la formación...), tecnológicos y gubernamentales (por disposiciones legales) y desafíos corporativos (internos, como la relación con los sindicatos y trabajadores, los sistemas de información, conflictos internos...). a esto Claver, Gascó, Llopis (1995) dice que los **motivos que pueden llevar a la necesidad del cambio** pueden ser internos y externos (como bien habíamos comentado anteriormente). Mayoral (1994) citado por Claver, Gascó, Llopis (1995) afirma que el cambio organizacional ha dejado de ser una cuestión estrictamente interna, ordenada, racional y voluntaria, para convertirse en algo más azaroso y accidental; pudiendo ser tanto continuo como discontinuo, original o producto de las perturbaciones, proactivo o adaptativo...

Citando a Casado (2003) que dice “Lo único estable y que no cambiara es que todo seguirá cambiando” y como bien dijo un filosofo; **“solo el cambio permanece”** y hoy más que nunca se confirma. Su exactitud va más allá de la tecnología y la economía: las modificaciones vividas en los últimos tiempos a escala global nos sitúan ante lo que algunos autores han denominado como la **época de vértigo histórico**. Nos enfrentamos a una situación estable de cambio continuo y rápido; no con unos hechos aislados.

Siguiendo con Casado (2003) es importante destacar que los **cambios** no solamente han sido de **conocimiento científico y técnico**, también las ideas sobre el hombre y sus valores, sobre la sociedad y sus formas de organización, han evolucionado juntas, alimentándose mutuamente. En la Edad moderna, la **ética** no es ajena a la vorágine de las transformaciones, en medio de las tremendas guerras religiosas de la época, nace un humanismo que junto a la libertad invoca la tolerancia y la compasión; así al filo del siglo XX contemplamos a un hombre occidental que se ha hecho a si mismo en un proceso de casi un milenio de cambios continuos, superando muchos **obstáculos** en su camino. Afirmar que hoy vivimos en una **época de cambio económico y social** no es plantear una tesis, es un hecho, no hay dudas sobre ello, tampoco las hay sobre el carácter inédito de las mutaciones que se están produciendo y sobre la velocidad vertiginosa a la que ocurren; los cambios tienen la potencialidad de alcanzar a todas las dimensiones de la existencia y transformar la vida privada y profesional de cientos de millones de personas; nada esta libre de la influencia: las relaciones interpersonales, los hábitos de vida, los sistemas y contenidos educativos, las referencias culturales, las formas de consumo, la actividad económica en general, las formas de producción, ... naturalmente tampoco la empresa.

A continuación vamos a hacer un breve comentario acerca del cambio a lo largo de la historia de la filosofía principalmente, que es la que se a centrado en este fenómeno; para actualmente ser el tema central del *management*, no por moda sino porque la tecnología hace que las situaciones sean mucho más cambiantes que tiempos atrás. Para hacer este breve recorrido por algunos filósofos nos vamos a centrar en Maristany (2000); Parménides afirmó que no había movimiento, Heráclito decía que el mundo era un fluir constante, el platonismo distinguía entre los seres, que son los que no cambian y las realidades, que si lo hacen; las ideas eran inmutables y lo que las rodeaba se encontraba en estado de cambio, de devenir. Aristóteles estableció una primera categorización del cambio, diferenciando seis grupos: generación, destrucción, aumento, disminución, alteración y traslación; lo que viene a decir que el cambio tiene dos tendencias: una de crecimiento y otra de decrecimiento. Tras estas corrientes antiguas Descartes, Kant y muchos otros plantean las suyas, mucho más complejas, basadas en la realidad y lo que se percibe, si es realidad o no; hasta que Ortega y Gasset planteó el tema con una lucidez asombrosa, “si me enviste un toro y es un sueño, no m pasa nada, pero si es realidad, sufriré las consecuencias.” Esto viene a decir que nuestra realidad responde a la manera en que percibimos los

fenómenos; así aunque la realidad no esta caprichosamente construida ni esta construida a nuestra medida, es la realidad que *hemos podido construir*.

Podemos **definir el cambio** como “la alteración o variación de una situación existente, entendiendo por variación la modificación sucesiva y menor, y por alteración, la modificación drástica y mayor.” Maristany (2000) p.99.

Claver, Gascó, Llopis (1995) citando a Collerete y Delisle (1988) **define el cambio** como “toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable” y como extensión, el cambio organizacional es “toda modificación observada en la cultura o estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable”.

Davis, Newstrom (1990) **definen el cambio laboral** como: “cualquier alteración ocurrida en el entorno de trabajo”. Y afirman que sus efectos son amplios, “toda organización tiende a verse afectada por un cambio en cualquiera de sus partes” poniendo el ejemplo de que si se ejerce una presión en un globo, este cambia visiblemente, se forma una deformación en el punto de presión, que aunque no toque a las moléculas del aire les afecta indirectamente (moléculas = trabajadores).

Se deben tener en consideración una serie de **factores** para el cambio, que pasaremos a describir a continuación, basándonos en Claver, Gascó, Llopis (1995) y Maristany (2000); Claver, Gascó, Llopis (1995) afirma que la cuestión fundamental reside en saber que cambiar y cuando.

En primer lugar, **QUE CAMBIAR**; se debe ponderar que aspectos demandan un cambio.

En segundo lugar, **CUANDO**; determinar el proceso de cambio: el momento, el ritmo, la profundidad.

Y añade que la combinación adecuada de estos factores es compleja ya que intervienen variables muy difíciles de cuantificar, además esta complejidad aumenta al tener en cuenta que la empresa depende de los proveedores, clientes y la sociedad en general, no solo la organización y los trabajadores.

Para Maristany (2000) hay que señalar **QUIEN CAMBIA**, a esto cabe citar a Robbins (1999), que dice que los agentes del cambio pueden ser gerentes o no, empleados de la organización o consultores externos y que tienen la responsabilidad de dirigir el cambio. A esto hay que añadir la existencia de unos roles en el proceso de cambio (idea, iniciativa, promoción, apoyo activo, cambio y control).

**CUANDO SE CAMBIA**, según Maristany (2000) al tener una clara tendencia seguir siendo como somos, el cambio se producirá cuando algo interior o exterior nos convenza de cambiar, las personas cambiamos cuando creemos que la nueva situación es preferible a la actual, por ello la empresa cambia cuando existe una gran crisis o porque una persona con visión y de la lata dirección induce al cambio.

**LA VELOCIDAD Y EL CAOS EN EL CAMBIO**, los seres humanos estamos habituados a cambiar a la velocidad de la naturaleza, pero debido a la gran rapidez a la que el mundo cambia actualmente, para seguirlo tenemos que estar en permanente sobreexcitación. Según Maristany (2000) la vida esta en continuo movimiento, pero a su vez en un permanente equilibrio, porque cada modificación se equilibra con las demás. El principal problema al que hoy nos enfrentamos es que una vez iniciado un cambio ya tenemos que estar pensando en el siguiente, haciéndose mucho más inestable de lo que en realidad creemos.

**PROFUNDIDAD DEL CAMBIO**, muchos anuncios de cambio son falsos; hay cambios pequeños, cotidianos, pero los cambios para ser reales deben ser profundos, y necesitan tiempo y convicción, por lo tanto los cambios rápidos son superficiales, volverá en poco tiempo a lo anterior, porque frente a la inseguridad los hombres volvemos a lo que conocemos, además las personas no se están involucrando y volverán a la anterior conducta.

Claver, Gascó, Llopis (1995) afirma que los motivos que llevan al cambio son muy numerosos, y que son internos y externos, como bien hemos explicado anteriormente; pero que con estos cambios se persiguen unos **objetivos** muy diferentes, como bien señalan citando a Chiavenato (1992) y a Shirley (1976);

- Estratégicos (alterar la relación de la organización como un todo y su entorno).
- Tecnológicos (modificaciones tecnológicas en el proceso de producción).
- Estructurales (definición de las relaciones horizontales y verticales, distribución de funciones...).

- De comportamientos (cambio de creencias, valores, actitudes...).
- De programas (alterar aspectos concretos de planes de producción, distribución, control de calidad...).
- Interacción organización-entorno.
- Interacción individuo-organización.

Los objetivos del cambio deben establecerse de forma efectiva; como nos dice Galpin (1998), de este modo se consigue una mayor motivación, así las personas trabajan más y disfrutan trabajando y aumenta la calidad del trabajo, además tienen mayor iniciativa a la hora de resolver problemas y sobreponerse a los obstáculos que se presenten en el cambio. Para **establecer los objetivos de forma efectiva** estos objetivos deben:

- Ser breves y simples.
- Ser alcanzables.
- Ser un reto.
- Estar en la línea con los objetivos desarrollados en el nivel del cambio estratégico.
- Comprometer al equipo en el establecimiento de objetivos.
- Fijar un límite de tiempo.
- Establecer directamente el beneficio personal de cada uno.
- Comunicar claramente los objetivos del cambio, no ser un secreto.

De esta forma se consiguen unos objetivos breves, claros y concisos que proporcionan a la gente elementos concretos que dan sensación de ser alcanzables.

El cambio organizativo se puede realizar por azar e intuición, con el riesgo de desaparecer en el intento, o hacerlo de una forma planificada y rigurosa, con perspectivas de éxito mucho mayores; como señala Casado (2003).

Las pautas que da Rodríguez (1999), basándose en Greiner, para que los **cambios sean efectivos y tengan éxito** son:

- Fuertes presiones para mejorar la situación.
- Un hombre con capacidad para hacer mejoras (ya sea consultor o de la propia organización).
- Primer paso: promover un examen de las practicas pasadas y de los problemas de la organización.
- La alta dirección asume un papel activo en dicho examen.
- Implicar a otros niveles de la organización.
- Ideas y métodos para desarrollar soluciones a los problemas de la organización.
- Las soluciones son puestas a prueba en pequeña escala.
- A medida que se consiguen resultados positivos se empiezan a aplicar dichas soluciones a mayor escala con la implicación de la alta dirección e incorporándolo al modo de vida de la organización.

Y nosotros sumariamos a esto lo dicho anteriormente, establecer los objetivos del cambio de forma efectiva.

Esto se podría resumir en dos elementos; *la redistribución del poder*, la alta dirección comparte la iniciativa con la línea jerárquica; y el *proceso de desarrollo*, en el que se distinguen según Rodríguez (1999) seis **fases**:

1. Presión y reacción inicial.
2. Intervención y reorientación: entra en juego el “nuevo hombre”, que puede ser un consultor externo.
3. Diagnostico y reconocimiento.
4. Invención y compromiso.
5. Experimentación y búsqueda.
6. Refuerzo y adaptación.

Los conocimientos y las habilidades de un consultor externo en el proceso de cambio pueden ser decisivos para el éxito, su función es en esencia ayudar a la organización a aprender.

Según Claver, Gascó, Llopis (1995) existen una serie de **técnicas de cambio** organizacional que pasamos a citar de forma breve; en las que el punto central es el individuo encontramos: modificación

de la conducta organizacional, administración por objetivos, y desarrollo gerencial; y en las que el punto central es toda o parte de la organización: desarrollo organizacional, auditoría administrativa y ciclo de control.

A todo lo anterior cabe añadir los diferentes **tipos de cambio**; en un primer lugar cabe diferenciar los cambios planificados y los no planificados; los no planificados pueden ser cambios cotidianos (todos los días podemos hacer cosas diferentes, si las repetimos habremos producido un cambio, seguramente pequeño, que se convierte en una costumbre.) y menores (sin ser un desliz cotidiano o un accidente no tiene la característica de cambio mayor) y en los planificados están los cambios menores y los mayores (modifica elementos de cierta importancia en la empresa, puede ser de liderazgo abierto o cerrado).

Y al margen de estos cambios esta el cambio de las personas, lo que significa despidos, nunca es conveniente ya que supone un conflicto previo y otro posterior, pero en ocasiones no queda otro remedio; aunque el uso del poder en las organizaciones no es gratuito, produce miedo, rabia y reacción contraria. Este cambio supone un reacondicionamiento de trabajo, cuando se va a hacer se deben meditar muy bien las razones, hacerlas saber y dar a conocer si este es el punto final de la reorganización.

## PLANIFICACIÓN DEL CAMBIO:

Para este apartado nos vamos a centrar en los siguientes manuales: Claver, Gascó, Llopis (1995), Maristany (2000) y Rodríguez (1999) principalmente, aunque algunas ideas se han sacado de otros libros de la bibliografía.

En casi todas las empresas se origina, a lo largo de su vida, algún proceso de cambio de cierta consideración. No obstante habría que diferenciar entre modificación no realizada a conciencia y una planificada. La primera responde a una adaptación continua, y no premeditada, al entorno; sin embargo, la segunda, que es la que nos interesa, consiste en la fijación de unos objetivos de transformación, el empleo de unas técnicas de apoyo y un control de cómo se está desarrollando el proceso.

La teoría del cambio de Lewin, reelaborada por Schein (1980) ha sido utilizada para comprender una amplia variedad de fenómenos, y puede ser resumida en los siguientes términos:

1. Todo proceso de cambio implica el aprendizaje de algo nuevo, pero también el desaprendizaje de algo que estaba presente.
2. Se requiere una motivación para cambiar, si no está presente, la inducción de la misma será la parte más difícil del proceso.
3. El cambio organizativo sólo tiene lugar a través de cambios individuales en las personas clave.
4. La mayoría de los cambios que tienen lugar en los adultos implican actitudes, valores e imágenes de uno mismo, por lo cual su desaprendizaje es esencialmente doloroso e implica temores.
5. El proceso de cambio se constituye por varias fases, que han de cumplirse para que el cambio se establezca.

El cambio planificado consta de tres partes que Lewin denomina “**descongelación**”, a la fase cuyo propósito es despertar la motivación para el cambio; “**cambio**” hacia un nuevo estado, una vez despertada la motivación para el cambio, ahora se trata de desarrollar hábitos y/o actitudes y/o valores nuevos; y “**recongelación**” del nuevo estado, fase que consiste en la estabilización del cambio.

Para Davis, Newstrom (1990) en la **descongelación** las antiguas ideas y prácticas se deben desechar para que sea posible aprender las nuevas, el **cambio** es el paso en el que se aprenden las nuevas ideas y prácticas; este proceso implica ayudar a un empleado a pensar, razonar y desempeñar nuevas maneras; el **recongelamiento** significa la integración de lo aprendido a la práctica real, aceptándolas intelectualmente, emocionalmente e incorporándolas al comportamiento rutinario de los empleados.

Swieringa y Wierdsma (1995) indican que el cambio planificado se divide en dos: **reorganización y cambio de conducta**. El primero es un proceso de pensamiento y de formulación de cómo se deben adaptar las modificaciones a la estructura, estrategia y cultura; mientras que el segundo es un proceso de implantación, en donde la teoría debe de convertirse en acción.

Evidentemente en todo proceso de cambio planificado existen unos condicionantes que propician su éxito; Carrasco Belinchón (1990) los engloba en dos grupos:

- **Los condicionantes objetivos**, que vendrían a ser el apoyo y tiempo que presta la dirección en transmitir su interés, la cooperación de los directivos intermedios, el tiempo que dedican los propios agentes de cambio que son los encomendados a esta misión, la integración que se consiga entre las propuestas de cambio y los intereses de los afectados, y la consideración y respeto a las ideas y reacciones de estos últimos.
- **Los condicionantes subjetivos** se refieren a el momento más apropiado para cada actuación, la oportunidad; a guardar la necesaria reserva, tanto a las motivaciones como a las reacciones, discreción; mantener una postura de sinceridad, franqueza; es el convencimiento de la adecuación a los fines que se persiguen, convicción; y se basa en la preocupación por la dignidad de las personas involucradas, sensibilidad.

Y para concluir con este apartado nos parece muy relevante mencionar las características que un diagnóstico completo para un proceso de cambio debería exhibir según Collerette y Delisle (1988) citado por Claver, Gascó, Llopis (1995):

- Éste deberá definir la situación insatisfactoria y en qué aspectos se la considera como tal.

- Comprobar la magnitud de la diferencia entre las situaciones insatisfactorias y la situación deseada.
- Explicar estas diferencias
- Tomar en cuenta vínculos e impactos recíprocos entre el sistema en cuestión y su entorno
- Establecer la percepción que tienen los individuos afectados.
- Tomar en cuenta los recursos disponibles dentro del sistema.
- Considerar las habilidades del agente de cambio.
- Estudiar la coyuntura general.
- Determinar la permeabilidad del sistema a la transformación.

Para posteriormente planificar la acción, llevarla a la práctica, y evaluar los resultados obtenidos, que en cierta forma nos medirán el resultado del cambio.

### **COSTES Y BENEFICIOS DEL CAMBIO:**

Según Davis, Newstrom (1990), es cierto que ciertos cambios impliquen ciertos **costes**. Por ejemplo, un nuevo procedimiento de trabajo puede requerir el inconveniente de adquirir nuevas habilidades. Puede trastornar temporalmente el trabajo y reducir la satisfacción. También puede presentarse el coste de nuevo equipo o de la reubicación del equipo ya existente. Estos costes no son puramente económicos; también son psicológicos y sociales. Casi cualquier cambio implica cierta pérdida psicológica a causa del desgaste que impone en las persona al tratar de adaptarse a él.

Debido a los **costes asociados con el cambio**, las propuestas de cambio **no** son siempre **deseables**. Requieren de un cuidadoso análisis para determinar su utilidad. La meta organizacional siempre es que los **beneficios excedan a los costes**.

El conocimiento de las **diferencias individuales** nos permite predecir que las personas reaccionarán en forma diferente y sumamente variada al cambio. Algunas sólo percibirán los beneficios, mientras que otras advertirán únicamente los costes que representa para ellas. Otras reaccionarán temerosamente en un principio, a pesar de que en realidad todos los efectos sean positivos para ellas. Otras más parecerán aceptar inicialmente el cambio, pero después permitirán gradualmente el surgimiento de sus verdaderas sensaciones respecto de él.

La realidad del cambio es que frecuentemente no existe un **beneficio** preciso de 100% para todas las partes. Por el contrario, ofrece una serie de diferentes costes y beneficios que debe ser considerada en forma individual. Los modelos de apoyo y colegial del comportamiento organizacional implican que la dirección debe considerar cada cambio sustancial, intentar ayudar a cada persona a comprenderlo y buscar la manera de que todos obtengan un beneficio neto de él. Pero a pesar de los mejores esfuerzos de la dirección en este sentido, el cambio no siempre es bienvenido.

## **RESISTENCIA AL CAMBIO:**

Claver, Gascó, Llopis (1995) nos hacen una **primera aproximación** en la que cabe distinguir, entre la forma sistemática y la del comportamiento de resistencia al cambio. La primera proviene de la falta de conocimientos adecuados, información, habilidad y capacidad directiva. La segunda describe aquella que deriva de las reacciones o percepciones propias. En consecuencia, una es cognoscitiva y la otra emocional. De este modo, la resistencia del comportamiento, tal como la falta de confianza, es mucho más difícil que la que procede por falta de información o de comprensión de determinados hechos.

Para Davis, Newstrom (1990) la **resistencia al cambio consiste** en las conductas de un empleado diseñadas para desacreditar, demorar o impedir la instrumentación de un cambio laboral. Los empleados se resisten al cambio porque éste amenaza sus necesidades de seguridad, interacción social, prestigio, aptitud o autoestima.

Los **empleados** intentaran protegerse de sus efectos, y sus acciones pueden ir de quejas, tortuquismo y resistencia pasiva a ausentismo, sabotaje y retrasos de trabajo.

Una lección para la **dirección** es que un cambio puede convertirse por igual en un éxito o un problema, dependiendo de la habilidad con que se le conduzca reducir al mínimo la resistencia.

La resistencia al cambio puede ser tanto lógica, es decir, el desacuerdo de análisis, datos... como psicológica (emociones, sentimientos); e incluso sociológica como por ejemplo en los grupos reducidos de trabajo existen amistades de trabajo y relaciones que pueden sufrir alteraciones a causa de cambios.

Cabe esperar una **oposición al cambio** cuando se den las siguientes **circunstancias**:

- la naturaleza de la modificación no es evidente para la gente sobre la cual se va a influir.
- individuos distintos dan un significado diferente al cambio propuesto.
- las personas influidas se ven aprisionadas en un conflicto entre fuerzas que la impulsan a realizar el cambio y otras que se lo impiden.
- existe una presión real para aceptar la alteración y no se emplea la participación.
- se realiza la modificación por razones personales y no por exigencias organizacionales.
- se pasan por alto ciertas costumbres de trabajo y relaciones entre los empleados.

Los **mecanismos para superar la resistencia al cambio**:

1. *coacción*. Amenazas o presiones directas contra quienes se resisten.
2. *manipulación*. Tergiversar los hechos para que parezcan más atractivos, callarse información negativa.
3. *negociación*. Ofrecer una compensación a cambio
4. *comunicación*. Explicar a los empleados cuál va a ser la mecánica del cambio.
5. *apoyo a los empleados*. Cuando los colaboradores sienten mucho temor y ansiedad, la asesoría y capacitación en nuevas habilidades pueden facilitar la adaptación.
6. *participación*. Se basa en que es difícil resistirse a una decisión de cambio en la que se ha tomado parte.

La **resistencia** no es del todo mala ya que puede brindar algunos **beneficios** puede alentar a la dirección a reexaminar sus propuestas de cambio, para cerciorarse de que son apropiadas. De esta manera, los empleados operan como parte de un sistema de comprobaciones y equilibrios que garantice que la dirección planea e instrumenta el cambio adecuadamente. La resistencia también puede ayudar a identificar áreas específicas de **problemas** en las que es probable que un cambio cause dificultades, y por ultimo también ofrece información a la dirección sobre la intensidad de las emociones de los empleados respecto de un asunto.

En **resumen**, según dice Robbins (1999), la gente tiende a resistirse al cambio por dos razones: la pérdida de lo conocido o trillado o preocupación por una pérdida personal.

## ASPECTOS INTERNACIONALES: LA GLOBALIZACION:

Tras consultar diferentes manuales, Dolan, Schuler, Valle (1999) y Dolan, Schuler, Valle, Jackson (2003); manuales que a los que nos vamos a referir a lo largo de todo este punto; es importante señalar que la **globalización económica** consiste en la unión de mercados de todas las regiones del planeta en uno solo eliminando fronteras de tipo económico para beneficiar al mercado (aunque no suele beneficiar a todos por igual, ya que zonas que están dominadas por organizaciones extranjeras, y se puede decir que están abiertas totalmente a la globalización económica, ven como explotan sus recursos naturales o humanos sin que ellos vean compensadas sus aportaciones de una manera reciproca, ni en cuanto a las retribuciones económicas o de cualquier tipo en los trabajadores, ni en forma de inversiones en la zona ya bien en educación o bien en medios de producción para una vez que se agoten los recursos naturales).

Los **orígenes de la globalización** se pierden con la aparición del ser humano, ya que este siempre ha tendido a expandirse. Y los estados más fuertes siempre han intentado expandirse para aumentar sus recursos y riquezas, ya bien Grecia, Roma, los árabes, España y hoy en día los Estados Unidos y cada vez estas expansiones son mas numerosas, abarcan mas y son mas agresivas dada la mejora en las redes y medios de comunicación.

La globalización económica se acelero, sobre todo, en la segunda mitad del siglo XX gracias al aumento y mejora de los medios de comunicación internacionales y a la vez el abaratamiento de los elementos de transporte, y sobre todo hacia finales de siglo con la aparición de Internet.

También han **influido** en la globalización los cambios en la situación política de los países del este, China y otros tantos (Dolan, Schuler, Valle (1999) p.351).

Para el **triunfo de la actual globalización, los recursos humanos** deben adaptarse a estos cambios, del paso de estar en una organización de ámbito nacional a una empresa de ámbito internacional. Como bien afirman Dolan, Schuler, Valle (1999) una gestión eficiente del personal de la organización será la responsabilidad del director de recursos humanos, debiendo este “adaptarse al cambio constante y a ser proactivo e innovador”.

Esta **globalización de los recursos humanos**, como ya hemos comentado anteriormente, hace que las multinacionales se fijen en zonas que se encuentran en vías de desarrollo, ya que estas cuentan con mano de obra abundante y barata, ya que además existen trabajos en los que es mas difícil encontrar mano de obra en los países mas desarrollados para según que puestos, bien por una mala consideración por la sociedad, o bien por la posesión de información por parte de la sociedad de que esos trabajos no son buenos para la salud.

Siguiendo con los dos manuales citados anteriormente, la gestión de recursos humanos, una vez que la empresa actúa en el extranjero, debe tener en cuenta los componentes culturales de cada una de las zonas de las que actúa, e intentar compatibilizar esta cultura con la de la empresa y modo de organizarse esta. También deberá tener en cuenta la cultura de la zona, ya bien para la comunicación interna, ya bien para la comunicación externa tanto como entorno político, proveedores, clientes y competencia. También ha de estar al tanto de la situación jurídica del país, sobre todo en materia laboral. Aunque en la mayoría de los casos, en que la empresa crea un centro de trabajo en el extranjero, sobre todo en el caso de las grandes multinacionales que son las que a mas gente suelen ocupar, acuden a países hoy en día, donde en la mayoría de los casos la normativa laboral casi se puede decir que es inexistente o de nula aplicación en cuanto a derechos del trabajador y normativa de seguridad e higiene.

Depende de la organización se hará un estilo de gestión u otro. Ya que al tratarse de empresas muy descentralizadas puede existir una uniformidad entre países en la forma de actuar, también puede ocurrir que en cada zona una empresa actué de forma distinta, en base a lo comentado anteriormente de las distintas culturas existentes en el mundo, ya que un vendedor de coches no actuara de la misma forma en Japón que en Escocia, dado que en cada sitio hay unas formulas de trato distintas.

Según Dolan, Schuler, Valle (1999) en los **recursos humanos internacionales** como función global, “los profesionales de los recursos humanos con experiencia internacional se centran principalmente en la retribución de lo expatriados, por ser lo que se presenta un mayor grado de complejidad”.

**Fases de la globalización** (Dolan, Schuler, Valle (1999)):

- Fase de exportación: se le encomienda a un intermediario, un exportador o un distribuidor extranjero que se ocupe de su producto. En muchos casos hay zonas cerradas a empresas extranjeras, podrán distribuir su producto a través de una empresa local, hasta que el producto se consolide en dicha zona. La parte final de esta fase supone la creación de un departamento de exportación dotado con personal nacional y controlado desde las oficinas centrales.

- Fase de la filial de ventas: la empresa tendrá que decidir si dota a esta filial con personal de su propio país o del país donde haya abierto la sucursal. Esta decisión se basará en el conocimiento del clima cultural, político y social del país en el que se ha instalado.

- Fase de división internacional: se delega producción a otros países, a continuación se crea una división internacional en la que se agrupan todas las actividades internacionales desde la central. Aquí los recursos humanos se ocupan de la selección de gerentes y la retribución.

- Fase de producto global / división de zona: para actuar en mercados locales, son necesarias la estandarización y diversificación, para un mayor control local. Mano de obra autóctona y se delega a la filial muchas actividades de recursos humanos reservadas a la central, que solo supervisa. SE reserva el reclutamiento y selección de altos directivos.

- Fase global multidimensional: la empresa local funciona básicamente como si fuera nacional.

- Fase transnacional: interdependencia de recursos y responsabilidades entre todas las unidades de negocio, con independencia de las fronteras nacionales, potenciándose una identidad empresarial fuerte. Los recursos humanos se descentralizan al máximo, con una gerencia muy centrada en el ámbito internacional.

Creemos que es importante citar de Dolan, Schuler, Valle, Jackson (2003) lo siguiente para concluir; “Para evaluar la eficacia de la gestión internacional de los recursos humanos habrá que centrarse en el éxito que se logre en la adecuación a la cultura local. El personal de recursos humanos debe conocer el entorno cultural de los empleados para poder gestionarlos con efectividad (ya que existirán diferencias evidentemente con la cultura de la organización). Por lo que será muy práctico contratar para el departamento de recursos humanos a personal de la zona, que hace que sean más sensibles a las necesidades y expectativas respecto al trabajo”.

## ¿DEBE ESTAR LA EMPRESA PREPARADA PARA EL CAMBIO?

Rodríguez (1999) señala que **hace unas décadas el entorno** de la organización era relativamente estable, actualmente es muy diferente, las organizaciones se desenvuelven en un entorno muy turbulento, por lo tanto la adaptación a estos cambios exige a la dirección de las empresas la introducción de cambios profundos en plazos muy cortos.

Según Casado (2003) el **cambio en si no es gestionable**, sucede por si mismo y es incontrolable, lo que si es controlable son las respuestas de la gestión empresarial a estos cambios. Casi todas las empresas tratan de una manera u otra de adaptarse y competir en la nueva era del conocimiento.

Puchol (1997) aplicando al teoría general de sistemas (TGS) al medio empresarial, enfatiza en la necesidad del cambio; y afirma que existen **diversas maneras de adaptarse al cambio**:

- Cambio reactivo: cambiar reaccionando ante el entorno.
- Cambio proactivo: cambiar preparando el cambio antes de que las condiciones lo requieran realmente, para conseguir posicionarse ventajosamente cuando el cambio sobrevenga.
- Cambio innovador: disponer de todo tipo de medios necesarios para crear y pilotar el cambio, para convertirse en los líderes incontestables y permanentes de la nueva situación generada.

La posición más positiva para la empresa es la innovadora, es la ideal, ignorar el cambio conduce a la extinción, adaptarse a el permite sobrevivir, sin embargo prever el cambio consigue el desarrollo y crearlo lleva al liderazgo permanente e indiscutible.

Casado (2003) afirma que el **cambio no es un hecho; es un estado**; los cambios que se producen en el mercado son cada vez más rápidos y afectan a un ámbito más amplio y profundo, además el tiempo del que se dispone para asimilar dichos cambios y para responder a ellos es cada vez menor. Las **palancas tecnológicas** que sustentan estos cambios siguen evolucionando rápida y exponencialmente, además se ven reforzadas por otros **factores**, como las tendencias económicas, la descentralización de la toma de decisiones, desregulaciones, privatizaciones, fusiones, alianzas, adquisiciones, joint ventures... y el cambio en el mercado global (clientes, competencia y proveedores).. Las empresas no deben enfrentarse a sino vivir en el cambio; es una radical modificación del modelo de actuación; adaptabilidad, flexibilidad y velocidad de reacción son conceptos que aparecen como imprescindibles, a través de estructuras ágiles y despiertas para vivir lo inesperado. No nos enfrentamos a unos hechos aislados, es una situación estable de cambio continuo y rápido, esto demanda dos cualidades esenciales en las empresas, la flexibilidad, para adaptarse al cambio permanente, y especialización, para aprovechar y rentabilizar al máximo sus capacidades y fortalezas.

Según Monreal (2004) el 59.9% de las **empresas españolas** afirman introducir el cambio de forma progresiva, un 37.5% tiende a la estabilidad y solo un 2.7% introduce cambios de forma radical.

A estas estadísticas añade el lema prioritario en la empresa, el 47% de los gerentes afirma que la mejor opción que se adapta a su gestión es “planificar el futuro e innovar”; el 31.6% señala la “adaptación permanente” a los cambios, “hay que adaptarse continuamente, cambiar o perecer” el 20% y el 1.3% rechazan el cambio y apuestan por la estabilidad.

Como **conclusión** según Casado (2003) cabe hacerse una pregunta al respecto, ¿somos capaces socialmente de permitir la desaparición de las empresas incapaces de adaptarse a los nuevos cambios? O si por el contrario existe un deber irrenunciable de salvar el patrimonio de habilidades, conocimientos y tecnología acumulados; si existe este deber, el cambio empresarial no es una opción, es una obligación que exige el máximo interés de las cúpulas directivas.

Citando a Casado (2003) “Solo la imaginación, la preparación y la formación de las personas marcará la diferencia entre vencedores y vencidos; las imprescindibles mejoras organizacionales son los instrumentos necesarios para que el hombre tome la mejor decisión.”

Desde nuestro punto de vista la empresa para perdurar en este mundo en permanente cambio debe adaptarse al cambio y estar preparada, porque es la única forma de avanzar y sobrevivir actualmente;

**[www.rrhurbaitel.com.ar](http://www.rrhurbaitel.com.ar)**

más aun añadiríamos que la posición innovadora es la más positiva desde nuestro punto de vista; la empresa debe estar preparada para los cambios que otras generen y ser capaz de generarlos ella misma.

**[www.rrhurbaitel.com.ar](http://www.rrhurbaitel.com.ar)**

**BIBLIOGRAFÍA:**

- CASADO, J.M. (2003) *El valor de la persona: nuevos principios para la gestión del capital humano*. Madrid. Prentice Hall.
- CLAVER CORTES, E; GASCÓ GASCÓ, J.L; LLOPIS TAVERNER, J. (1995) *Los recursos humanos en la empresa: un enfoque directivo*. Madrid. Editorial Civitas S.A.
- DAVIS, K; NEWSTROM, J. (1990) *El comportamiento humano en el trabajo*. México. McGraw Hill.
- DOLAN, S; SCHULER, R; VALLE, R. (1999) *La gestión de los recursos humanos*. Madrid. McGraw Hill.
- DOLAN, S; SCHULER, R; VALLE, R; JACKSON, S. (2003) *La gestión de los recursos humanos: preparando profesionales para el siglo XXI*. Madrid. McGraw Hill.
- GALPIN, T.J. (1998) *La cara humana del cambio*. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- MARISTANY, J. (2000) *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires. Prentice Hall.
- MONREAL, J. (2004) *Formación y cultura empresarial en la empresa española*. Madrid. Editorial Civitas S.A.
- PUCHOL, L. (1997) *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid. Díaz de Santos S.A.
- ROBBINS, S. (1999) *Comportamiento organizacional*. México. Prentice Hall.
- RODRÍGUEZ PORRAS, J.M<sup>a</sup> (1999) *El factor humano en la empresa*. Bilbao. Ediciones Deusto.
- WERTHER, W; DAVIS, K. (1990) *Administración de personal y recursos humanos*. México. McGraw Hill.