



TÍTULO

¿Y AHORA QUÉ?

LA IGUALDAD DE GÉNERO EN LA EMPRESA DESDE EL ENFOQUE DE LA
GESTIÓN DEL CAMBIO

AUTORA

M.^a Ligia Álvarez Marcos

Tutora	Esta edición electrónica ha sido realizada en 2024
Institución	Dra. D ^a . Yolanda Pelayo Díaz
Curso	Universidad Internacional de Andalucía
©	<i>Máster Oficial en Dirección y Gestión de Personas (2022/23)</i>
©	M. ^a Ligia Álvarez Marcos
Fecha documento	De esta edición: Universidad Internacional de Andalucía 2022



**Atribución-NoComercial-SinDerivadas
4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)**

Para más información:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en>



MÁSTER EN DIRECCIÓN Y GESTIÓN DE PERSONAS

CURSO ACADEMICO 2.022/2.023

TRABAJO FIN DE MÁSTER

¿Y ahora qué?

La igualdad de género en la empresa
desde el enfoque de
la Gestión del Cambio

AUTORA: M.^a LIGIA ÁLVAREZ MARCOS

TUTORA: YOLANDA PELAYO DÍAZ

DICIEMBRE 2.022

Índice de contenido

Resumen	3
Abstract	4
1. Introducción, objetivos y metodología	5
2. Marco teórico	7
2.1 Plan de Igualdad	7
2.2 Contexto normativo de los planes de igualdad	8
2.3 La gestión del cambio. El modelo de Kotter	9
2.4 Enfoque metodológico	10
2.5 El lado complejo de la Gestión del cambio	11
3. Resultados	13
3.1 El líder transformador	13
3.2 El modelo de Kotter para la Gestión del Cambio	15
3.2.1 Bloque primero: Iniciando el cambio	17
3.2.1.1 Etapa 1: Establecer sentido de urgencia	17
3.2.1.2 Etapa 2: Formar una poderosa coalición del cambio	20
3.2.1.3 Etapa 3: Crear una visión	21
3.2.2 Bloque segundo: Movilizando la organización	23
3.2.2.1 Etapa 4: Comunicar la visión	23
3.2.2.2 Etapa 5: Empoderar a otros para que actúen con la visión	25
3.2.3 Bloque tercero: Sosteniendo el cambio	28
3.2.3.1 Etapa 6: Planificar y crear victorias a corto plazo	26
3.2.3.2 Etapa 7: Consolidar mejoras y producir más cambios	30
3.2.3.3 Etapa 8: Institucionalizar los cambios estratégicos en la cultura	32
4. Conclusión	34
5. Bibliografía	36
6. Webgrafía	30

Resumen

En los últimos 30 años la sociedad de los países desarrollados ha evolucionado progresivamente y la incorporación de la mujer al mundo laboral es una realidad, contando ésta con el perfil competencial y de experiencia profesional necesario para acceder a las funciones directivas con plenas garantías de éxito.

Es también una realidad que, desafortunadamente, siguen existiendo una mayoría de empresas que aun habiendo puesto en marcha planes de igualdad, este hecho se ha enfocado desde el prisma del cumplimiento de una imposición legislativa, más que desde el pleno convencimiento sobre la necesidad de abordar una transformación cultural que incorpore plenamente a la mujer en el centro de la organización, dejando vigentes barreras invisibles, poco definidas y difíciles de gestionar precisamente por su intangibilidad.

La cultura es más que simplemente el subproducto de un líder carismático, discursos inspiradores o mensajes fuertes; la cultura es el patrón de comportamientos, reforzado por el acompañamiento de la estructura y los procesos, que conforman los sistemas operativos de la empresa, y las personas a lo largo del tiempo.

Un documento de igualdad que recoja un plan de acción y revisión y que no aborde la implementación desde el punto de vista del enfoque transformador de un cambio cultural necesario, estará abocado al fracaso.

Un plan de igualdad no deja de ser un plan estratégico que queremos implementar en una organización y como toda estrategia debe acompañarse de una metodología adecuada para garantizar el éxito de su implementación.

Te invito a acompañarme en la implementación de esta visión transformadora del papel de la mujer en la empresa basada en el modelo de liderazgo transformador y acelerador del cambio en el ámbito empresarial del profesor emérito de Harvard, John P. Kotter.

Palabras clave: gestión del cambio, Kotter, diversidad, transformación cultural, plan de igualdad, empresa, mujer.

Abstract

In the last 30 years, developed countries have progressively evolved fully incorporating women into the marketplace. Women now have the necessary skills and professional experience to successfully access managerial functions.

Unfortunately, there is a large number of companies that, although having implemented gender equality plans, have done so to comply with the current legislative impositions rather than with a full conviction about the need to address a cultural transformation that fully incorporates women at the centre of the organization. Therefore, invisible barriers remain in place, poorly defined and difficult to manage due to their intangibility.

Corporate culture is more than just the by-product of a charismatic leader, inspiring speeches, or strong messages; It is the pattern of behaviours, reinforced by monitoring the structure and processes that make up the company's operating systems and the people over time.

A document on gender equality that includes an action and review plan and that does not address its implementation reflecting the necessary cultural change will be destined to fail.

A gender equality plan remains as a strategic plan that must be implemented in an organization. Like any strategy, it must be accompanied by the appropriate methodology to guarantee the success of its implementation.

I invite you to join me in the implementation of this contemporary vision of the role of women in business, based on the transformational leadership model and accelerator of change within the business field of Harvard emeritus professor John P. Kotter.

Key words: change management, Kotter, diversity, cultural transformation, gender equality plan, women.

1. Introducción

En otoño de 2022, con la última publicación de Orden Ministerial PCM/1047/2022 por la que se aprueba y se publica el procedimiento de valoración de puestos, se introdujo una regulación novedosa de diversos instrumentos a través de los cuales ha de aplicarse el principio de transparencia retributiva, entre ellos, la valoración de puestos de trabajo, por lo que queda completamente definido y regulado el marco jurídico y metodológico que respalda la implantación de los planes de igualdad en el mundo empresarial en el reino de España.

Es un hecho tangible que en los últimos 30 años la sociedad de los países desarrollados ha evolucionado progresivamente y la incorporación de la mujer al mundo laboral es una realidad, contando ésta con el perfil competencial y de experiencia profesional necesario para acceder a las funciones directivas con plenas garantías de éxito.

Es también una realidad que, desafortunadamente, siguen existiendo una mayoría de empresas que aún habiendo puesto en marcha planes de igualdad, este hecho se ha enfocado desde el prisma del cumplimiento con una imposición legislativa, más que desde el pleno convencimiento sobre la necesidad de abordar una transformación cultural que incorpore plenamente a la mujer en el centro de la organización, dejando vigentes barreras invisibles, poco definidas y difíciles de gestionar precisamente por su intangibilidad.

Son, en definitiva, rasgos presentes en culturas empresariales masculinizadas, que persisten en mayor o menor medida en la mayoría de todos los sectores, y con la empresa, su cultura, sistemas y estructuras que no se han adaptado ni se adaptarán para hacer que la diversidad cale y transforme por completo la organización.

El objetivo del presente trabajo de intervención profesional nos plantea un viaje de transformación para impulsar el cambio cultural exitoso de la diversidad en una organización. Aportando nuevas ideas con el fin de ayudar a las compañías a identificar el potencial de la diversidad e introducir un marco metodológico contrastado para abordar el cambio y aprovechar al máximo sus beneficios, demostrando que el cambio es posible, que la incorporación de la mujer a los puestos directivos es rentable y que, afortunadamente, estamos ante un movimiento imparable.

Se trata de transformar a las empresas en mejores lugares para trabajar. En esta transformación, los empleadores y trabajadores no serán espectadores sino proactivos agentes del cambio.

Como todo cambio que acontece en una organización, éste afectará tanto a la estructura, a los procesos y a las normas, cómo a las personas y a sus paradigmas. Esta alteración del statu quo y de la forma en que hasta ahora se han hecho las cosas, sacará a las personas de su zona de confort. Será necesario humanizar el cambio viendo la transformación desde el punto de vista de las personas que formarán parte del mismo, de manera que podamos evitar que la resistencia natural al cambio del ser humano, pueda impactar en la nueva visión planteada.

La gestión del cambio es llevar a una persona u organización, del estado actual a otro deseado. Cualquiera que sea el motivador del cambio debe ser planificado y ejecutado como un proyecto y el necesario respaldo de un método contrastado.

Los pensamientos, reflexiones y ejemplos que se recogen en esta propuesta, son fruto de mi formación y experiencia profesional en la gestión del cambio (Human Change Management Body of Knowledge, credencial ID 3-3161), de más de 20 años en el sector de los servicios financieros, la consultoría estratégica y la empresa familiar.

El enfoque metodológico y alguna de las reflexiones planteadas, se basan en el modelo de liderazgo transformador y acelerador del cambio en el ámbito empresarial del profesor emérito de Harvard, afamado consultor de transformación y autor de informes técnicos con gran éxito de ventas, John P. Kotter.

Otra fuente de información de algunas de las reflexiones que se recogen en el trabajo de intervención, han sido sacadas de inspiradoras y enriquecedoras conversaciones con profesionales de la gestión de cambio, la implantación de proyectos de transformación, la mejora de la gobernanza, la mejora de procesos y de la implantación de planes de igualdad.

2. Marco teórico

2.1 Plan de igualdad.

El desarrollo de las políticas de igualdad en las empresas tiene su máximo exponente en los planes de igualdad como instrumento que permite integrar la igualdad de trato y oportunidades en las relaciones laborales y en todos los ámbitos de gestión de las organizaciones y así avanzar hacia la igualdad efectiva entre mujeres y hombres.

Un Plan de Igualdad es...

«un conjunto ordenado de medidas, adoptadas después de realizar un diagnóstico de situación, tendentes a alcanzar en la empresa la igualdad de trato y de oportunidades entre mujeres y hombres y a eliminar la discriminación por razón de sexo. Los planes de igualdad fijarán los concretos objetivos de igualdad a alcanzar, las estrategias y prácticas a adoptar para su consecución, así como el establecimiento de sistemas eficaces de seguimiento y evaluación de los objetivos fijados [...]» (art. 46.1. LOI)

El proceso para el diseño y elaboración de un plan de igualdad responderá a las siguientes fases, de forma sucesiva y ordenada, otorgando a cada una de ellas el espacio, el tiempo y los recursos necesarios:

- Fase 1: Puesta en marcha del proceso de elaboración del Plan de Igualdad: comunicación y apertura de la negociación y constitución de la comisión negociadora.
- Fase 2: Realización del diagnóstico: recopilación y análisis de datos cuantitativos y cualitativos para conocer el grado de integración de la igualdad entre mujeres y hombres en la empresa.
- Fase 3: Diseño, aprobación y registro del Plan de Igualdad: definición de objetivos, diseño de medidas, establecimiento de indicadores de seguimiento y evaluación, calendario de aplicación, aprobación y registro del plan.
- Fase 4: Implantación y seguimiento del Plan de Igualdad: comprobación del grado de desarrollo y cumplimiento de las medidas y valoración de resultados.
- Fase 5: Evaluación del Plan de Igualdad: valoración del grado de consecución de los objetivos, resultado e impacto que ha tenido el Plan en la empresa.

Actualmente están siendo objeto de regulación las materias relacionadas con la igualdad retributiva entre hombres y mujeres que imponen obligaciones formales a todas las Entidades y, en particular, a aquellas con más de 50 trabajadores.

2.2 Contexto normativo del plan de igualdad

- El 1 de marzo de 2019 fue publicado el Real Decreto-ley 6/2019, de medidas urgentes para la garantía de igualdad de trato y oportunidades entre mujeres y hombres en el empleo y la ocupación.
- El mismo ya modificó la Ley Orgánica 3/2007, de 22 de marzo, para la igualdad efectiva de mujeres y hombres, y el Estatuto de los trabajadores, introduciendo los conceptos de registro salarial y auditoría retributiva, como puntos imprescindibles del diagnóstico negociado para el plan de igualdad.
- Adicionalmente, el pasado 14 de octubre fueron publicados en el Boletín Oficial del Estado dos Reales Decretos en materia de igualdad:
 - El Real Decreto 901/2020, por el que se regula el Reglamento sobre planes de igualdad.
 - El Real Decreto 902/2020, por el que se regula el Reglamento para la igualdad retributiva entre mujeres y hombres.

El objeto de ambos Reales Decretos es detallar de manera muy específica las obligaciones que tendrán que cumplir las empresas en materia de igualdad.

Ambas disposiciones buscan facilitar la aplicación y el desarrollo del Real Decreto-Ley 6/2019.

- Por último, el pasado 3 de noviembre se publicó en el BOE la Orden PCM/1047/2022, de 1 de noviembre, por la que se aprueba y se publica el procedimiento de valoración de los puestos de trabajo previsto en el Real Decreto 902/2020, de 13 de octubre. de igualdad retributiva entre mujeres y hombres (la "Orden Ministerial de valoración de puestos").

Con esta última Orden Ministerial, queda completamente definido y regulado el marco jurídico y metodológico que respalda la implantación de los planes de igualdad en el mundo empresarial en el reino de España.

2.3 La gestión del cambio. El modelo de Kotter.

La gestión del cambio es un proceso estructurado para planificar e implementar nuevas formas de operar dentro de una organización.

Los inicios de lo que hoy se conoce como gestión del cambio se remontan a antes de la década de 1990. Muchas disciplinas académicas han estudiado y desarrollado teorías sobre las mejores formas de abordar el cambio en una organización. El objetivo central de las teorías en todas las disciplinas es hacer que el cambio suceda, es decir, hacer avanzar a una organización, con el pleno apoyo y la cooperación de todos los que se ven afectados por él.

Los modelos de gestión del cambio reconocen que el cambio no puede ocurrir dentro de un puesto o departamento sin afectar a toda la organización. Los teóricos desarrollaron los modelos para abordar el cambio de manera que reconozcan sus efectos en una organización, preparen a todos para esos efectos y hagan que todos participen en la transición.

Existen varios modelos de gestión de cambios, y su organización puede elegir cuál tiene más sentido para usted. Uno de los líderes de pensamiento más destacados en el campo es John Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard y fundador de la firma de consultoría de gestión Kotter International.

El modelo de Kotter para la gestión del cambio implica un proceso ocho pasos para liderar el cambio dentro de una organización:

1. **Establecer sentido de urgencia.** En lugar de simplemente presentar un cambio que va a ocurrir, presenta una oportunidad que ayude al equipo a ver la necesidad de un cambio y a querer hacerlo realidad.
2. **Formar una poderosa coalición del cambio.** Este grupo ayudará a comunicar las necesidades y las iniciativas para guiar el cambio.
3. **Crear una visión.** Deberás visualizar como será la vida después del cambio. Ayuda a todos a ver, y anhelar, la dirección a la que se dirige la organización.
4. **Comunicar la visión.** Usa todos los vehículos posibles para comunicar de manera consistente la nueva visión y estrategias. Sin una comunicación creíble y poderosa, los corazones y las mentes de los equipos nunca serán cautivados. Un mensaje es poderoso cuando, el proyecto que se está llevado a cabo y la visión de este, es entendida y compartida.

El estilo de liderazgo será también determinante a la hora de comunicar la visión. La forma como los líderes recibirán y comunicarán el cambio tendrá un impacto tremendo en el estado de ánimo de los equipos.

5. **Empoderar a otros para que actúen con la visión.** Aprenda dónde los empleados enfrentan desafíos para implementar un cambio debido a problemas estructurales como silos, comunicación deficiente o procesos ineficientes, y analícelos para facilitar el progreso. Cambia los sistemas y estructuras que socavan la visión del cambio y fomenta la asunción de riesgos y las ideas, actividades y acciones no tradicionales.
6. **Planificar y crear victorias a corto plazo.** Mantén el impulso y la motivación reconociendo los primeros éxitos en el camino hacia el cambio. Continúe reconociendo y celebrando las pequeñas victorias para mantener a todos con energía y conscientes de su progreso.
7. **Consolidar mejorar y producir más cambios.** Las victorias a corto plazo comienzan a dar resultados, la percepción de que el cambio es posible ya, utiliza la credibilidad para abordar más victorias a corto plazo y proyectos de mayor calado que los iniciales.
8. **Institucionalizar el cambio.** ¿En qué medida los nuevos comportamientos forman parte de la cultura de la empresa? ¿Los sistemas y estructuras de la empresa están alineados con ellos?

Será imprescindible que articules las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito organizacional. Desarrolla medios para asegurar el desarrollo del liderazgo y la sucesión. Crea un mejor desempeño a través de comportamientos orientados al cliente y la productividad, más y mejor liderazgo y una gestión más eficaz

2.4 Enfoque metodológico

Aunque la gestión del cambio es un campo de conocimiento que cuenta con más de 30 años desde sus primeros inicios, es ahora cuando la metodología comienza a alcanzar su madurez, encontrándose en vanguardia en estos momentos, en paralelo con las metodologías ágiles y en los proyectos de mejora y transformación organizacional.

Hoy en día no se concibe la realización de proyectos que vinculan sus éxitos al factor humano sin la presencia del enfoque de una metodología de gestión de cambio como soporte necesario y fundamental para la consecución de los objetivos marcados.

Para lograr el mayor éxito con un cambio planificado, es mejor tener un plan de gestión de cambios implementado de antemano. El enfoque de la gestión del cambio en la implementación de los planes de igualdad, por lo reciente de estos últimos, es algo que resulta bastante novedoso, me atrevería a decir que innovador, a pesar de ello, al estar probada dicha metodología en numerosas tipologías proyectos de transformación donde el factor humano también es clave, su idoneidad está más que garantizada.

Las últimas tendencias de la gestión de proyectos de transformación cultural y organizacional enfocan a la gestión del cambio como acelerador en la implantación de los mismo.

La metodología de gestión del cambio del profesor Kotter, por su fácil conceptualización, es bastante escalable en su adaptación al tamaño de la empresa, por lo que puede dar soporte a la implantación de planes de igualdad desde medianas empresas de más de 50 personas a grandes multinacionales de miles de personas en su plantilla.

2.5 El lado complejo de la gestión del cambio

En los últimos años, muchos gurús de la gestión del cambio se han centrado en cuestiones blandas, como la cultura, el liderazgo y la motivación. Dichos elementos son importantes para el éxito, pero administrar estos aspectos por sí solo no es suficiente para implementar proyectos de transformación. Los factores blandos no influyen directamente en los resultados de muchos programas de cambio. Por ejemplo, el liderazgo visionario suele ser vital para los proyectos de transformación, pero no siempre. Lo mismo puede decirse de la comunicación con los empleados. Además, no es fácil cambiar actitudes o relaciones; están profundamente arraigados en las organizaciones y las personas. Y aunque los cambios en, por ejemplo, la cultura o los niveles de motivación pueden medirse indirectamente a través de encuestas y entrevistas, es difícil obtener datos confiables sobre factores blandos.

En un enfoque en los aspectos no tan de moda de la gestión del cambio aparecen los factores difíciles. Estos factores tienen tres características distintas. Primero, las empresas pueden medirlos de manera directa o indirecta. En segundo lugar, las empresas pueden comunicar fácilmente su importancia, tanto dentro como fuera de las organizaciones. En tercer lugar, y quizás lo más importante, las empresas son capaces de influir en esos elementos rápidamente. Algunos de los factores duros que afectan una iniciativa de transformación son el tiempo necesario para completarla, la cantidad de personas requeridas para ejecutarla y

los resultados financieros que se espera lograr con las acciones previstas. Nuestra investigación muestra que los proyectos de cambio no logran despegar cuando las empresas descuidan los factores difíciles. Eso no significa que los ejecutivos puedan ignorar los elementos blandos; eso sería un grave error. Sin embargo, si las empresas no prestan atención primero a los problemas difíciles, los programas de transformación fracasarán antes de que entren en juego los elementos blandos.

3. Resultado.

Elaborar un plan que promueva la igualdad de oportunidades entre géneros y alcanzar un acuerdo de intenciones, cuyo entregable sea un documento que recoja un compromiso y un plan de acción, mejor o peor elaborado, de mayor o menor calado, puede haber sido un camino de rosas o un camino de espinas dependiendo de la voluntad entre las partes actoras del mismo y la calidad del análisis ejecutado y el asesoramiento técnico recibido por los miembros de la comisión negociadora.

Se estudiará con el tiempo, que la ratio de empresas que abordan la igualdad como un hecho impuesto, sólo porque existe un conjunto de leyes que hay que cumplir, es alto, quizás mayoritario y, por tanto, dichos planes corren un alto riesgo de fracasar.

Un documento de igualdad que recoja un plan de acción y revisión y que no aborde la implementación desde el punto de vista del enfoque transformador de un cambio cultural necesario, está desde mi punto de vista abocado al fracaso.

Un plan de igualdad no deja de ser un plan estratégico que queremos implementar en una organización y como toda estrategia debe acompañarse de una metodología adecuada para garantizar el éxito de su implementación.

En este sentido me gustaría compartir algunas reflexiones que, desde mi punto de vista, son interesantes a la hora de abordar la implantación de un proyecto de cambio como es un Plan de Igualdad.

Deslindar ideas y personas es un error habitual. A mediados de los noventa, la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC) se planteó hacer un plan estratégico.

Como parte del análisis, acordaron enviar al jefe de gabinete del rectorado a ver qué estaban haciendo en las universidades de Oxford y de Cambridge al respecto.

En Oxford, el jefe de gabinete se encontró un plan estratégico de universidad bien hecho, con un enfoque convencional y con la particularidad de que, con él, eran capaces de vincular una

campana de captación de donaciones económicas de dimensiones extraordinarias al plan estratégico, de muchos millones de libras esterlinas.

En Cambridge, simplemente, cuando preguntó por el plan estratégico le dijeron que no tenían, que desde el siglo XVIII intentaban captar a los mejores talentos y estos ya sabrían lo que tenían que hacer.

Ni a Oxford ni a Cambridge les ha ido mal con sus enfoques, yo diría que ambos son planteamientos exitosos y a su vez hasta antagónicos.

Desde que leí esta historia, y respetando ambos enfoques, mi punto de vista sobre cómo abordar la estrategia cambió.

Muchas veces cuando elaboramos un plan estratégico nos preguntamos cuál es la visión, como debería ser el futuro que queremos construir y también hablamos del “know-how”, el saber cómo podemos alcanzar nuestros objetivos, pero no podemos olvidarnos nunca del “know-who”, de las personas, quienes tienen que llevar a cabo esta estrategia.

Si estas personas además de un “qué” estratégico tienen un “porqué”, un propósito consistente, es mucho más fácil que las estrategias se hagan realidad.

De todos es sabido que muchos de estos planes y proyectos estratégicos han terminado como flamante trofeo de estantería y otros han transformado exitosamente organizaciones.

La razón no era únicamente la calidad de la literatura de gestión que había detrás o la singularidad de unas ideas de futuro, sino el equipo que debía ejecutar el plan.

Las ideas (estrategia) sobre cómo abordar una transformación de calado en una empresa, no pueden desligarse del talento que las debe hacer realidad.

El dato que no se ve. Otro aspecto crítico en el éxito de los planes estratégicos y proyectos, es la profundidad y la calidad del análisis en la diagnosis que nos ha llevado a elaborar las conclusiones del “estado del arte” del mismo y que nos ha ayudado a definir la ruta que debemos tomar para su implantación.

Mi segunda reflexión versa sobre la importancia del dato tras las decisiones estratégicas que tomamos.

La falacia del francotirador. Es una falacia lógica donde una información que no tiene relación alguna es interpretada, manipulada o maquillada hasta que ésta parezca tener un sentido.

El argumento versa sobre un tirador que dispara aleatoriamente varios tiros a una pared y después pinta una diana centrada en cada uno de los tiros para autoproclamarse francotirador.

Esta historia tiene que ver con el sesgo cognitivo, donde las personas tienden a ver patrones donde solo hay datos aleatorios.

Cuando tomamos decisiones, cuando construimos un plan estratégico, cuando adaptamos un modelo de negocio, debemos hacerlo sobre la base de un método científico, verificando los datos, comprobando que son representativos, mirando lo que hacen otras organizaciones, sin perder la centralidad en el cliente interno o externo.

Un inciso más sobre la importancia del dato y más en concreto el “dato que no se ve” cuando tomamos decisiones.

El sesgo del superviviente. Durante la Segunda Guerra Mundial, los aviones de combate regresaban de la batalla con agujeros de bala. Los Aliados ilustraron las áreas más comúnmente golpeadas por los disparos enemigos y propusieron fortalecer las partes más comúnmente dañadas para reducir el número de aviones derribados.

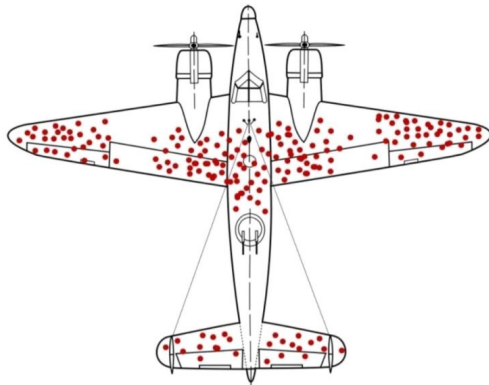


Figura1

En cambio, el matemático Abraham Wald, señaló que quizás había otra forma de ver los datos. ¡Quizás la razón por la que ciertas áreas de los aviones no fueron cubiertas por los agujeros de bala fue que los aviones que recibieron disparos en esas áreas no regresaron! La idea llevó a que se reforzara el blindaje en las partes del avión donde no había agujeros de bala.

Podría decirse que la historia detrás de los datos es más importante que los datos mismos. O más precisamente, ¡la razón detrás de por qué ciertas piezas faltantes de los datos pueden ser más significativas que los datos que tenemos!

Muchas veces nos apresuramos en tomar decisiones de calado en nuestras organizaciones, a veces decisiones estratégicas, con datos superfluos, y ello nos lleva al fracaso.

Abordar la implementación de un plan de igualdad sólo teniendo en cuenta los datos de una auditoría retributiva, los datos de contrataciones, promociones, formación, la distribución de sexos, edades, antigüedad y responsabilidades, carece de rigor si no aportamos al análisis la historia que nos ha traído al momento actual de la empresa, la cultura, y como ésta ha evolucionado, el análisis del perfil del cliente, el estilo, la cantidad y calidad del liderazgo, los valores, la capacidad transformadora y la determinación al cambio que existe en los líderes de la misma.

3.1 El líder transformador

El resultado de la mayoría de las iniciativas de cambio ya sea que pretendan aumentar la calidad, mejorar la cultura o revertir una espiral de muerte corporativa, en la que estamos inmersos o queramos promover se ajusta a la siguiente ecuación:

$$R = Q \times A$$

Donde el éxito, R de Resultado, depende de:

- La 'bondad' de los principios, metodología y herramientas (Q de Calidad)
- El grado de aceptación por parte de la organización, y lo efectivos que seamos a la hora de impulsar el cambio (A de Aceptación)

En este sentido, el 100% de las iniciativas de cambio implantadas con un grado aceptable de éxito, parten de un buen planteamiento técnico, una buena calidad y enfoque del método que usamos. ⁽¹⁾

Es curioso también que, en un alto porcentaje, superior al 98%, las iniciativas de cambio que fracasan parten también de un buen planteamiento técnico.

Por lo que el factor del método, las herramientas y técnicas, todo lo que engloba al aspecto técnico, ese lado izquierdo del cerebro – la parte racional - no parecen ser el factor determinante en el éxito de estas.

Ahora bien, si nos fijamos en las iniciativas que llegan a buen puerto, solo 30% de los proyectos, planes e iniciativas que conllevan cambios en las organizaciones, se consideran exitosas en su implementación⁽²⁾.

Lo que nos hace llegar a la conclusión que el grado de aceptación de la organización y lo efectivos que seamos a la hora de impulsar el cambio, será determinante en el éxito de la iniciativa en curso. El aspecto humano, el lado derecho del cerebro – la parte emocional – parece ser la clave, el gran reto. Esto es por convencimiento, el cambio no debe ser algo impuesto, sino una venta interna; cuantos más compradores tengas, más natural será el cambio.

(1) General Electric Research

(2) Mckinsey and Company Insights

Por muy buena que sea la estrategia, si el empleado, si el cliente no te sigue, fracasarás. Hoy en día no faltan gestores en las empresas y organizaciones, los gestores no son un recurso escaso, ¡el recurso escaso es la falta de líderes que tengan la capacidad de transformar!

Las cosas evolucionan o involucionan, pero no permanecen, es un hecho que los cambios son una parte del día a día de cualquier profesional u organización y la experiencia muestra que subestimarlos es el camino más corto hacia el fracaso.

Solo tenemos que pensar en ejemplos de importantísimas empresas como NOKIA, KODAC, BLACKBERRY,...que fueron líderes indiscutibles en sus sectores hasta hace pocos años y que estoy segura que jamás nadie de estas empresas, ni sus clientes, pensaron que hoy en día estarían desaparecidas o agonizando, por no tener en sus filas líderes con capacidad de visualizar y entender la necesidad de transformación, la necesidad de cambio”.

Abanderar el cambio puede ser la prueba definitiva de un líder: ninguna empresa sobrevive a largo plazo si no puede reinventarse a sí misma. Pero, siendo la naturaleza humana lo que es, la resistencia al cambio viene en gran medida de las personas a las que más afecta: desde los más altos cargos, a los empleados de base, aquellos en las trincheras del negocio. Por lo tanto, liderar el cambio es absolutamente esencial y a la par, increíblemente difícil.

La implementación exitosa de la igualdad entre géneros en una organización requiere de líderes transformadores, valientes, visionarios, personas que no subestimen la importancia y el potencial de la mujer en todos los niveles de la organización, y que tengan la capacidad de dirigir y liderar con el ejemplo, que sepan promover y convencer de la importancia del cambio cultural en este sentido, desde la creencia de que este cambio, hará más fuerte y resiliente a toda la organización



Figura 2

Esto de la igualdad no es una moda, no debe abordarse como un hecho impuesto o un mero trámite a cumplir, y mucho menos precisa de “líderes de cartón” que se limiten a firmar un manifiesto de intenciones. Por el contrario, precisa de personas decididas y comprometidas con este cambio.

El plan de igualdad no es un tema de recursos humanos, es un aspecto que necesariamente debe abordarse desde el prisma de la cultura de la organización y, por lo tanto, el sponsor o patrocinador del cambio debe ser el máximo órgano de gobierno en la misma.

3.2 El modelo de Kotter para la gestión del cambio. Los líderes que transforman organizaciones con éxito hacen ocho cosas bien y las hacen en el orden correcto⁽³⁾.

¿Cambiar es tan difícil? Observando el contexto antropológico, el ser humano fue moldeado durante millares de años para no cambiar y mantener el statu quo siempre que le fuera posible.

Promover un cambio organizacional continúa siendo un gran desafío, un trabajo arduo y complejo, que debe llevarse a cabo a través de las personas, para obtener una mayor tasa de éxito.

Concluía Charles Darwing (1809), «*no es la más fuerte de las especies la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor responde al cambio*»

En este sentido, el profesor emérito de la cátedra de Gestión del Cambio de la Universidad de Harvard, John P. Kotter, en su libro “Leading Change”, sostiene en sus tesis sobre por qué los esfuerzos e iniciativas de cambio fallan, que muchos gerentes no se dan cuenta de que la transformación es un proceso, no un evento limitado en el tiempo.

Kotter, detalla etapas necesarias que se construyen unas sobre otras y que, como todo cambio cultural, conlleva años de implementación, son procesos casi de naturaleza continua.

La igualdad de género y el cambio de paradigma cultural lo es.

⁽³⁾ Kotter, J. (1996) book **Leading Change**

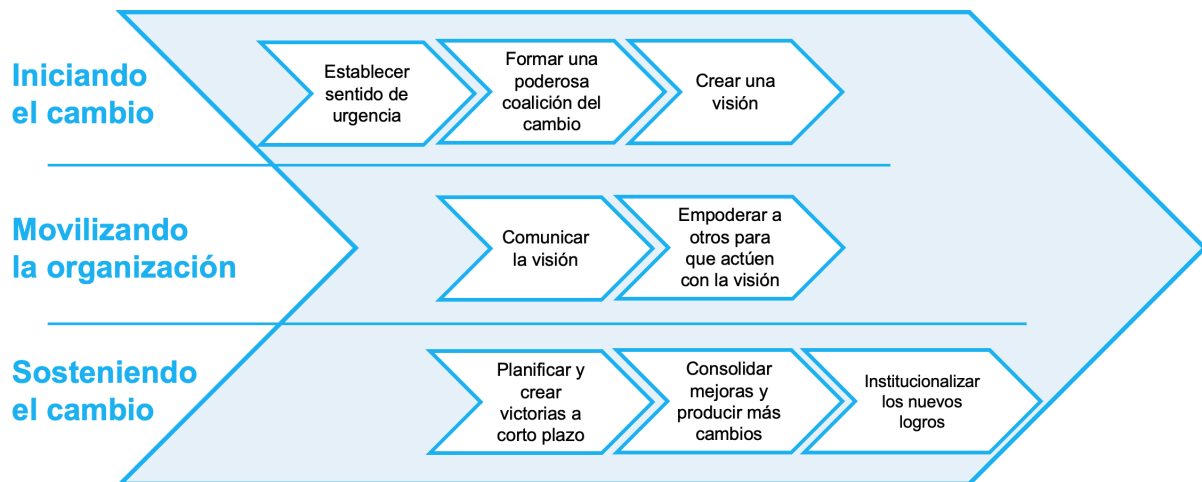


Figura 3: Elaboración propia. "Secuencia de las 8 etapas y los tres bloques de acción según el modelo de transformación propuesto por John P. Kotter's 1996 book "Leading Change 1996".

Muchas veces, presionados por acelerar el proceso, los gerentes se saltan etapas. Pero los atajos en los cambios culturales nunca funcionan.

Igualmente, preocupante es declarar la victoria demasiado pronto. ¿Con qué consecuencias? la pérdida de ímpetu, la reversión de esos logros ganados con tanto esfuerzo y seguramente, arruinando todo el esfuerzo de transformación. Incluso los gerentes altamente capaces cometen estos errores críticos.

Al comprender las etapas del cambio y las dificultades de cada etapa, aumenta las posibilidades de una transformación exitosa. Siendo la recompensa que tu organización se adapte mejor a esos cambios necesarios.

Para darle a tu esfuerzo de transformación la mejor oportunidad de éxito, Kotter nos invita a adoptar las medidas correctas en cada una de las ocho etapas en las que divide el viaje del cambio y alerta de los fallos más comunes, que se comenten en cada una de ellas.

3.2.1. Bloque primero - Iniciando el cambio.



Figura 4: Elaboración propia. Etapas del bloque de iniciación del cambio según el modelo de transformación de John P. Kotter

3.2.1.1 Etapa primera: Establece un sentido de urgencia.

Los **stakeholders** - las partes interesadas - y la organización en general **¿ven una necesidad urgente de cambio en lo que respecta a la situación de la mujer en nuestra organización?**

¿Vemos realmente a la desigualdad de género una amenaza y por lo tanto algo que debemos de abordar con un enfoque crítico y con un sentido de urgencia en nuestra organización?

En esta etapa los objetivos serán:

- i. **Concienciar** – expresar una insatisfacción compartida con el *statu quo* existente: No estamos contentos con la situación de la mujer en nuestra empresa, no estamos contentos con el bajo porcentaje de presencia de mujer en nuestra empresa, no estamos contentos con los estereotipos y roles de género existentes, ni con la infra-representación de la mujer en los puestos de responsabilidad y órganos de gobierno en nuestra organización, no estamos contentos con que la carrera profesional de una mujer se vea afectada por el hecho de conciliar una vida familiar, no estamos contentos con que existan mujeres que se sientan acosadas y tenga miedo a denunciarlo, no estamos contentos con las diferencias salariales entre hombres y mujeres en los mismos puestos de responsabilidad, no estamos contentos con el uso de un lenguaje corporativo no inclusivo y sexista,...
- ii. **Convencer al menos al 75%** de los Directivos de más alto nivel, que el *statu quo* es más peligroso que lo desconocido. Enmarcar la necesidad de cambio como una combinación de amenazas y oportunidades, utilizando argumentos convincentes: describir las amenazas existentes en este sentido y las oportunidades que el cambio nos brindará; deberemos aportar datos y evidencias razonables que respalden nuestra

argumentación, como “la ratio de presencia de la mujer frente al hombre en puestos de responsabilidad en nuestra empresa es del 15% y en nuestros competidores el 42%, lo que afecta a aspectos clave como la productividad, el posicionamiento de nuestra marca, la capacidad de análisis crítico y la retención de talento, que nos hace ser menos competitivos”,...

- iii. **Alineamiento de las partes interesadas.** Este punto requiere de un plan de acción concreto, consistente en identificar y clasificar a todos los grupos de personas, o incluso individuos, que tienen algún interés (positivo “los evangelistas” o negativo, los famosos “bloqueadores”) en el proyecto de cambio. Es importante no olvidarse de aquellos que tienen un interés potencial; es decir, que ahora no lo tienen, pero podrían tenerlo en el futuro o si ocurren determinadas circunstancias.

El tipo de recursos que se pueden utilizar para diseñar el plan de acción varían mucho según el tipo de organización y el tipo de cambio o innovación que se deseamos implantar. En general, estas acciones están relacionadas, principalmente, con información, comunicación, formación, actividades experienciales, diseño organizacional, redes de apoyo (personas, nodos, etc.), desarrollo de liderazgo, habilidades, prototipos (de producto, herramientas, etc.), entornos de prueba, instrumentos y herramientas variados, incluidos los metodológicos, plantillas de trabajo, desarrollo de sistemas, etc.

Sin duda, hay que contar con el recurso clave de un presupuesto para estas acciones. Este hecho obvio es a menudo ignorado.

En la actualidad, además de los prejuicios sociales existentes frente al papel de la figura de la mujer empoderada en la empresa, existe la polarización del tema de la igualdad en el ámbito político, que no solo afecta al ámbito social sino también ha alcanzado a la empresa, creando auténticos bloqueadores del cambio en este sentido, lo que conllevará un esfuerzo extra de convencimiento y alineamiento en la organización.

¿Qué errores podemos cometer en esta etapa? El principal escollo que afrontaremos será el no lograr establecer un sentido de urgencia lo suficientemente grande.

La igualdad no es un tema solo de Recursos Humanos, es un aspecto crítico para el correcto orden y funcionamiento de la organización.

Este primer paso es esencial porque simplemente poner en marcha un programa de transformación requiere la cooperación agresiva de muchas personas. Sin motivación, la gente no ayudará y el esfuerzo no llegará a ninguna parte.

En comparación con otros pasos del proceso de cambio, la primera fase puede parecer fácil. No lo es. Más del 50% de las empresas fracasan en esta primera fase.

¿Qué puedes fallar en esta primera fase? Por ejemplo, que los ejecutivos subestimen lo difícil que puede ser sacar a la gente de su zona de confort, otras veces se sobreestima enormemente el éxito que ya han tenido en el aumento de la urgencia, a veces les falta paciencia y quieren tomar atajos.



Figura 5

En muchos casos, los ejecutivos se paralizan ante las posibilidades negativas o a la hora de facilitar una discusión franca de hechos potencialmente desagradables de nuestro statu quo, ya que parece haber una tendencia humana casi universal a dispararle al portador de malas noticias, los ejecutivos de estas empresas a menudo confían en personas externas, analistas y consultores, para traer información no deseada

Esta etapa debe concluir, con la gente empezando a decirse unos a otros: "¡Vamos, tenemos que cambiar las cosas!".

3.2.1.2 Etapa segunda: Formar una poderosa coalición que lidere el cambio

¿Tenemos una coalición de partes interesadas creíbles y poderosas para guiar e impulsar la iniciativa de cambio? ¿Están comprometidos? ¿Hay aceptación y confianza en el proyecto de cambio por parte de ellos?

En esta etapa el principal objetivo será crear una coalición de personas con perfiles adecuados, con credibilidad ante la organización y con poderosos sponsors – patrocinadores del proyecto -, como es el caso del consejo, la presidencia o dirección general de la organización. Debemos crear una coalición bien alineada y funcionando juntos con confianza y un objetivo compartido, un grupo de líderes empoderados y comprometidos con la iniciativa.

Un alto sentido de urgencia dentro de los rangos gerenciales ayuda enormemente a armar una coalición que lidere el proceso cambio. Aunque generalmente se requiere alguna acción adicional, por ejemplo, alguien necesita reunir a estas personas, ayudarlas a desarrollar una evaluación compartida de los problemas y oportunidades de su empresa, y crear un nivel mínimo de confianza y comunicación. Los retiros fuera de la empresa, de dos o tres días, son un vehículo ideal para lograr esta tarea.

Para impulsar la *coalición por la igualdad*, de inicio buscaremos el decidido apoyo de sponsors como consejeras, ejecutivas de la más alta dirección, de la presidencia y la dirección general, líderes que son ejemplo de buen hacer en la organización y fuera de ella, que junto con la Dirección de los Recursos Humanos y los agentes sociales formen la citada coalición, personas en las que confiar y recurrir ante obstáculos que puedan aparecer durante la implementación del plan.

Los reuniremos, analizaremos conjuntamente el problema de la desigualdad en la empresa y las oportunidades y sinergias, que se generan entorno a la implantación del plan, consensuaremos un objetivo común, estableceremos el sentido de urgencia y alentaremos a más ejecutivos a sumarse al cambio y promoveremos la confianza mutua en trabajar en pro de la igualdad en la empresa y finalmente obtendremos su compromiso sin fisuras entorno al objetivo común.

Si lo hemos hecho bien en esta etapa, se formará un grupo lo suficientemente poderoso para guiar un gran cambio y comenzarán a trabajar bien juntos.

¿Qué errores podemos cometer en esta etapa? Los principales programas de cambio a menudo comienzan con solo una o dos personas. En casos de esfuerzos de transformación,

la coalición de liderazgo crece y crece con el tiempo. Pero cada vez que no se logra una masa mínima al principio del esfuerzo, no sucede nada que valga la pena.

Las empresas que fracasan en la fase dos suelen subestimar las dificultades de producir cambios y, por lo tanto, la importancia de promover una coalición conductora poderosa. A veces no tienen antecedentes de trabajo en equipo en la cima y por lo tanto subestiman la importancia de este tipo de coalición. A veces depositan las esperanzas en la dirección de RR.HH. pero no importa cuán capaz o dedicado sea la jefatura de personal, los grupos sin un liderazgo de línea fuerte nunca logran el poder que se requiere.

Los esfuerzos que no tienen una coalición guía lo suficientemente poderosa pueden lograr un progreso aparente por un tiempo. Pero, tarde o temprano, la oposición se recompone y frena el cambio.

En las transformaciones exitosas, el consejo o junta directiva con la presidencia a la cabeza, o la gerencia general, más otras cinco, 15 o 50 personas, se unen y desarrollan un compromiso compartido con el cambio.

Esta etapa debe concluir con un grupo lo suficientemente poderoso para guiar un gran cambio y comienzan a trabajar bien juntos.

3.2.1.3 Etapa tercera: Crear una visión.

¿Existe una visión clara y bien definida de la iniciativa de cambio? Directa, motivadora y procesable.

Establecer una visión no es un hecho simple, más bien lo contrario, no es algo que se cree en una sola reunión, a veces se tardan semanas e incluso meses en concluir cual es la visión de la organización o de un proyecto de cambio.

El proceso da como resultado una dirección para el futuro que es imaginable, deseable, factible, enfocada y comunicable en menos de cinco minutos. Una visión dice algo que ayuda a aclarar la dirección en la que debe moverse una organización. Toda visión mantiene unas características comunes, como la simpleza, la claridad, la precisión, la motivación, la facilidad de comunicación y que resulta atractiva a los ojos del cliente, del accionista y del empleado.

El papel de la coalición que lidera el cambio es clave para que el establecimiento de la visión nos acompañe en el proceso de transformación que estamos a punto de comenzar.

Sin una visión sensata, un esfuerzo de transformación puede disolverse fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles que pueden llevar a la organización en la dirección equivocada o a ninguna parte.

Sin una visión sólida, la implantación del plan de igualdad no sumará de manera significativa.

En el caso de nuestro plan de igualdad, un ejemplo de visión puede ser “Nuestro objetivo principal es la igualdad de trato y oportunidades, así como el rechazo a cualquier tipo de discriminación como parte de la filosofía y valores de la empresa”.

¿Qué errores podemos cometer en esta etapa? El principal error es la propia falta de una visión, en las transformaciones fallidas, a menudo se encuentran muchos planes, directivas y programas, pero ninguna visión.

A veces se entregan dossiers de 20 cm de grosor que describen el esfuerzo de cambio, los libros detallan procedimientos, objetivos, métodos y plazos. Pero en ninguna parte había una declaración clara y convincente de hacia dónde conducía todo esto. No es sorprendente que la mayoría de los empleados de estas organizaciones se mostrasen confundidos. Los dossiers grandes y gruesos no los unieron ni inspiraron el cambio. De hecho, probablemente tuvieron el efecto contrario.

En otros casos menos exitosos, la dirección tenía establecida una visión, pero era demasiado complicada o confusa para ser útil. Si le pides a muchos ejecutivos que describan su visión, recibirás a cambio una conferencia de 30 minutos apenas comprensible. En esa compleja respuesta seguramente podrás encontrar los elementos básicos de una visión sólida. Pero estarán enterrados... profundamente.

Una regla general útil: si no puede comunicar la visión a alguien en cinco minutos o menos y obtener una reacción que signifique comprensión e interés, aún no ha terminado con esta fase del proceso de transformación.

Un plan de igualdad sin una visión clara, motivadora y fácil de comunicar esta avocada a la confusión y al fracaso.

3.2.2 Bloque segundo - Movilizando a la organización.



Figura 6: Elaboración propia. Etapas del bloque de movilización del cambio según el modelo de transformación de John P. Kotter

3.2.2.1 Etapa cuarta. Comunicar la visión.

¿La organización conoce y acepta la visión? ¿El comportamiento de la dirección es consistente con la visión? ¿La dirección está predicando con el ejemplo? ¿Cuál es la calidad y cantidad de liderazgo en la organización?

¿Comunicarías un plan de igualdad mediante la celebración de una sola reunión o el envío de una sola comunicación por mail a los empleados y luego colgándola en la intranet?

En este caso estarías utilizando alrededor del 0,0001% de la comunicación interna anual de la empresa, luego la Dirección se sorprende cuando pocas personas parecen entender el nuevo enfoque.

Entonces, ¿comunicarías un plan de igualdad, dedicando mucho más esfuerzo a los mails, newsletters, intranet y a los discursos, y luego más tarde la alta dirección, personas muy visibles, aún se comporten de maneras que son contrarias a la visión?

En este caso, el resultado sería que estarías aumentando el cinismo entre la plantilla, mientras que disminuye la confianza en la comunicación.

La transformación de una organización es imposible a menos que aborde desde el prisma de un cambio participativo, que una gran parte de la plantilla esté dispuesta a ayudar y a menudo hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Los empleados no harán sacrificios, incluso si no están contentos con el statu quo, a menos que crean que es posible un cambio útil.

Sin una comunicación creíble y poderosa, los corazones y las mentes de los equipos nunca serán cautivados. Un mensaje es poderoso cuando, el proyecto que se está llevado a cabo y la visión de este, es entendida y compartida.

El estilo de liderazgo es también determinante a la hora de comunicar la visión. La forma como los líderes recibirán y comunicarán el cambio tendrá un impacto tremendo en el estado de ánimo de los equipos.

Los líderes conservadores, aferrados a su dominio técnico, tienden a percibir pérdidas en su supuesta autoridad y a resistirse más. Incluso si trataran de realizar un discurso mostrando su compromiso, es probable que sus propias acciones los traicionen en algún momento.

Por otro lado, los líderes con alta credibilidad, comprometidos con el cambio son capaces de inspirar a sus equipos y transformar las percepciones de pérdidas en oportunidades. El ejemplo que den será el principal influenciador de la madurez del equipo para hacer frente al cambio.

La comunicación se da tanto con palabras como con hechos, y estos últimos suelen ser la forma más poderosa. Nada socava más el cambio que el comportamiento de personas importantes que no concuerda con sus palabras.

No podremos estar promoviendo la comunicación en pro de la visión de igualdad y luego nuestras campañas publicitarias tener un claro sesgo sexista, o las comunicaciones ajenas a un lenguaje inclusivo, o los máximos órganos de gobierno y dirección carentes de presencia de la mujer o poner trabas o mostrar el desacuerdo frente a la conciliación.

La Gestión 'walking the talk', predicando con el ejemplo y con apoyo visible, activo y público será por tanto la más eficaz a la hora de abordar proyectos de cambio.

Respecto al cambio participativo, es necesario promover un diálogo bidireccional con la organización, ir midiendo constantemente el sentir de la plantilla, habilitando la posibilidad de incorporar de forma continua a la estrategia información relevante (opiniones, quejas, sugerencias, ...), también se promueve la transparencia, mejora la venta interna al sentirse los empleados y empleadas más valorados por tener en cuenta su opinión, la visión se "humaniza" y se acerca más a los equipos. Tendremos entonces una comunicación integrada en la actividad cotidiana de la transformación.

En los esfuerzos de transformación más exitosos, los ejecutivos utilizan todos los canales de comunicación existentes para transmitir la visión:

- Convierten aburridos mails informativos de la empresa que nadie lee, en animados artículos sobre la visión.

- Convierten las reuniones mensuales, que se han convertido un tedioso ritual de gestión, en emocionantes debates sobre la transformación.
- Frena la formación directiva generalista, (MBA's, cursos de perfeccionamiento directivo, ...) y la reemplaza con cursos que se enfocan en los problemas del negocio y la nueva visión.

El mandato es simple, utiliza todos los canales posibles, especialmente aquellos que se desperdician en información no esencial.

Si lo hacemos bien en esta etapa, Las personas comienzan a aceptar el cambio y esto se refleja en su comportamiento.

3.2.2.2 Etapa quinta: Empoderar a otros para que actúen de acuerdo con la visión y produzca un cambio efectivo. Gestionar los bloqueadores del cambio.

Las transformaciones exitosas comienzan a involucrar a un gran número de personas a medida que avanza el proceso. Los empleados se animan a probar nuevos enfoques, desarrollar nuevas ideas y proporcionar liderazgo. La única limitación es que las acciones encajen dentro de los amplios parámetros de la visión general. Cuanta más gente participe, mejor será el resultado.

Con demasiada frecuencia, un empleado entiende la nueva visión y quiere ayudar a hacerla realidad, pero parece que un elefante bloquea el camino. La transformación requiere también la eliminación de obstáculos. Dichos obstáculos pueden ser la propia estructura, los procesos y las normas de la organización, que no están alineadas con la visión.

En materia de igualdad, como ejemplos de bloqueadores estructurales del cambio podemos encontrar que la falta de formación generalizada en materia de igualdad, que la comunicación corporativa no siempre promueva la igualdad de géneros o que se comunique en alguno ámbitos con un lenguaje no inclusivo, que el diseño de campañas publicitarias y de nuevos productos sigan manteniendo patrones sexistas, que los propios sistemas de compensación penalicen por ejemplo la conciliación, que RRHH siga usando un horario de formación no compatible con las medidas de conciliación, que los procesos de selección y promoción no se basen en enfoques competenciales y sigan promoviendo que un determinado perfil es más

adecuado para un hombre que para una mujer, o que el protocolo de acoso sexual sea un “papel mojado” donde no se dé máximas garantías a la persona que sufre el acoso.

La coalición del cambio, de la que forma parte la comisión de seguimiento del plan de igualdad, debe velar por eliminar todos estos obstáculos a medida que se detecten, actuando siempre de manera coherente con la nueva visión.



Figura 8

También puede darse el caso que el “elefante”, el bloqueador del cambio sea una persona y peor aún, que la persona ejerza algún tipo de responsabilidad y que se niegue a cambiar y que, por ejemplo, socave la mayoría de las nuevas iniciativas de cambio que propone o realiza su propio equipo y que haga demandas que son inconsistentes con el esfuerzo general en torno al cambio.

Se deberán hacer esfuerzos extra en formación y concienciación de estas personas, a veces es incluso útil que estos bloqueadores puedan ver de primera mano otras realidades fuera de la propia empresa, otras organizaciones donde el cambio ya es una realidad, ya que puede darse que el bloqueo de la persona tenga el origen en el miedo a un statu quo desconocido y diferente al que siempre ha conocido en la empresa.

Si finalmente tras los esfuerzos estas personas se niegan a cambiar y siguen siendo agentes activos bloqueadores del cambio, independientemente del nivel jerárquico donde se encuentren, lamentablemente tendrán que salir de la organización, porque por un lado las dobles velocidades no son buenas aliadas en las transformaciones por lo agravios comparativos que crean y quizás por lo más importante, porque nadie está por encima de la visión transformadora de una organización. Si dejamos a esas personas en la organización será como tener una manzana podrida en un cesto, terminarán contagiando a otras personas y poniendo en riesgo al cambio.

Por último, es importante que la persona que salga reciba un trato justo y coherente con la nueva visión. No se deberán promover escarmientos ejemplarizantes y mucho menos usar el hecho del despido como una amenaza hacia otras personas dentro de la organización. Es algo natural que las personas que no estén alineadas con la visión de la empresa tengan la

oportunidad de una salida adecuada de la misma. Esta acción es esencial, tanto para empoderar a otros como para mantener la credibilidad del esfuerzo de cambio en su conjunto. Es bueno recordar que el cambio es algo relacionado con concienciar y convencer no con imponer.

En la primera mitad de una transformación, ninguna organización tiene el impulso, el poder o el tiempo para deshacerse de todos los obstáculos, pero los grandes deben ser confrontados y eliminados.

Al final de esta etapa, más personas se sienten capaces de actuar, y actúan, sobre la visión.

3.2.3 Bloque tercero – Sosteniendo el cambio.

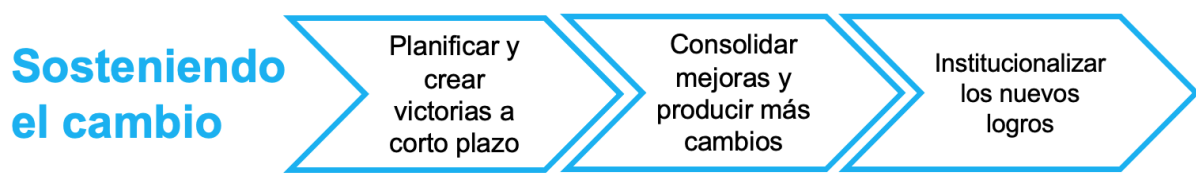


Figura 9: Elaboración propia. Etapas del bloque de sosteniendo el cambio según el modelo de transformación de John P. Kotter

3.2.3.1 Etapa sexta: Planificar y crear victorias a corto plazo.

Escribía el poeta granadino, que «se hace el camino al andar»⁽³⁾ y bien podemos aplicarlo a nuestro tercer bloque “movilizando la organización”.

La transformación real lleva tiempo, y un esfuerzo de cambio en una organización corre el riesgo de perder impulso si no hay objetivos a corto plazo que cumplir y celebrar.

Tenemos que trabajar con metas cortoplacistas, implanta pequeñas mejoras, ganancias rápidas, pero de forma constante, no pasar ni una sola semana/mes sin implantar alguna mejora por pequeña que sea, la clave está en que el cambio y sus beneficios no pasen desapercibido para la organización.

Esto generará el reconocimiento y el respeto de muchas personas de la organización y todo empezará a cambiar, muchos se sumarán al cambio porque ven que funciona. Donde inicialmente encontramos resistencia, pronto encontraremos colaboración. Es la evidencia convincente de que el cambio y la nueva visión nos benefician a todos.

Sin estas victorias a corto plazo, los llamados “quick-wins”, demasiadas personas se dan por vencidas o se unen activamente a las filas de aquellas personas que se han estado resistiendo al cambio. Es un riesgo real que merece una gestión activa por nuestra parte.

(3) Antonio Machado (1875-1939)

Nuestro objetivo en esta fase será crear un plan para ganancias rápidas, una relación cuidadosamente seleccionada de acciones y pequeños proyectos a corto plazo de fácil implementación y de beneficios inmediatos, que a medida que se vayan implementando y generando los resultados esperados, estos sean ampliamente difundidos a toda la organización, con reconocimiento público para aquellos que contribuyen a esas mejoras e incluso recompensándolos y promocionándolos por los logros alcanzados, la retroalimentación positiva siempre construye la moral y la motivación.

Por último, cabe destacar que las victorias a corto plazo brindan a la coalición del cambio, datos sobre la viabilidad de sus ideas y la visión que queremos implementar.

En materia de igualdad, algunos quick-wins que podemos planificar con la perspectiva de implementar mejoras a corto plazo podrían estar entre los siguientes:

- Jornadas de formación y concienciación en lenguaje inclusivo a toda la organización.
- Lanzar una encuesta de clima laboral monográfica de la igualdad y que incluya campos abiertos para que la plantilla pueda anónimamente aportar sugerencias, de aquí saldrán seguramente muchas otras ganancias rápidas fácilmente implementables.
- Ofrecer programas de desarrollo y mentorización especialmente orientado al colectivo femenino para permitir a las mujeres ser cocientes de las autolimitaciones que se imponen a la hora de proyectar su carrera profesional.
- Lanzar un programa de identificación de perfiles femeninos de alto potencial y promover un programa de liderazgo femenino para potenciar su desarrollo y promoción interna.
- Lanzar programas formativos específicos para el colectivo femenino para potenciar la presencia de la mujer en áreas de la empresa donde estén infrarrepresentadas.
- Lanza una batería de sesiones de sensibilización dirigidas al colectivo masculino sobre el acoso sexual y la conciliación.
- Crear una mención pública con carácter mensual y máxima difusión a toda la organización en reconocimiento a una empleada que destaque en ese periodo de tiempo, por sus logros y aportación a los objetivos colectivos.
- Crear un foro de conversaciones abiertas para traer embajadoras, mujeres referentes en el ámbito social, empresarial y económico, que tiene como objetivo debatir sobre el papel de la mujer en temas relevantes.

- Exigir a las empresas de selección externa que busque candidatos aptos de ambos sexos. Si lo pedimos de manera explícita como cliente nos lo proveerán. Pero si no lo reclamamos, puede que las empresas de selección no lo vean como un requisito y que no tengan suficientes candidatos en sus bases de datos, lo que puede derivar en la falta de esfuerzos adicionales para buscar candidatas.
- Etc...

Al final de esta etapa, el impulso aumenta a medida que las personas intentan cumplir la visión, mientras que cada vez menos se resisten al cambio.

3.2.3.2 Etapa séptima: Consolidar las ganancias y generar más cambios

Las victorias a corto plazo comienzan a dar resultados, la percepción de que el cambio es posible ya comienza a ganar adeptos en la organización, por lo que la coalición rectora utiliza la credibilidad para abordar más quick-wins y proyectos de mayor calado que los iniciales.

Se comienzan a proponer cambios en todos los sistemas, estructuras y políticas que socavan la visión de transformación. Utilizaremos la credibilidad que nos otorgan las victorias a corto plazo para abordar otros cambios y proyectos más grandes. Necesitamos contratar, promover y desarrollar personas que ayuden a acelerar la implementación de la visión del cambio.

Los líderes de la coalición del cambio, dan un paso al lado y se focalizan en mantener la claridad del propósito compartido para el esfuerzo general, manteniendo altos los niveles de urgencia y brindando el liderazgo y gestión de proyectos a los rangos inferiores en la jerarquía. Surgen nuevos “evangelistas” del cambio. El cambio comienza a permear en los niveles inferiores de la organización y se acelera.

En este sentido y para facilitar el cambio tanto a corto como a largo plazo, los gerentes identifican las interdependencias innecesarias y las eliminan, lo que dará flexibilidad a la implementación de acciones.

¿Qué errores podemos cometer en esta etapa? Después de algunos meses de arduo trabajo, los gerentes pueden sentirse tentados a cantar victoria con la primera mejora clara en el

desempeño de la organización. Mientras que celebrar una victoria está bien, declarar que la guerra ha sido ganada puede ser catastrófico.

Muchas veces los gerentes tienen prisa por pagar y agradecer a los costosos consultores cuando se completó el primer gran proyecto. Es un error generalizado. En dos años más, los cambios útiles que se habían introducido desaparecerán lentamente y trascurridos algunos años más, será difícil encontrar algún rastro del trabajo de cambio.

Hasta que los cambios calan profundamente en la cultura de una empresa, un proceso que puede llevar de cinco a diez años. Los nuevos enfoques son frágiles y están sujetos a regresión.

En materia de igualdad, un error sería conseguir que se incremente el cupo de mujeres en algunas áreas ofertando plazas específicas para mujeres en funciones donde tradicionalmente existía infrarrepresentación femenina y cantar victoria en este sentido, sin establecer las pautas necesarias formativas para la adecuación y consolidación al puesto y para la promoción interna de la mujer en esa área. Con el consiguiente riesgo de la falta de adaptación al puesto y el fracaso de esos perfiles y la aparición de los opositores al cambio justificando el fracaso de la mujer en esas funciones tradicionalmente realizadas por hombres.

En este sentido en vez de establecer cuotas, se puede poner en marcha un mecanismo que anima a los responsables de área a identificar, conocer mejor y promocionar, si así lo consideran oportuno, a las mujeres con valía de sus equipos, favoreciendo así la visibilidad de aquellas mujeres de los diferentes departamentos que hayan demostrado su capacidad profesional, así como la movilidad entre áreas con el fin de enriquecer y aportar dinamismo a la compañía.

Otro ejemplo de error sería el establecimiento de una nutrida batería de medidas para favorecer la conciliación de la vida personal y profesional y conformarnos con realizar un seguimiento periódico del número de personas que acceden a dichas medidas, sin tener en cuenta que tendríamos que también haber revisado que los planes de carrera existentes que para en determinados momentos se adapten a las circunstancias personales y familiares específicas, para que, paralelamente o con posterioridad, puedan continuar con normalidad y seguir el camino de ascenso. Se deben diseñar planes de carrera que contemplan diferentes ritmos de evolución. La falta de estos planes puede conllevar al estancamiento de la carrera profesional y en último caso promover la fuga de talento femenino.

O por ejemplo promover la conciliación sin el establecimiento de unas normas claras sobre reuniones, algo que facilita el equilibrio entre vida laboral y vida personal, al tiempo que incrementa la productividad. Normas como convocarlas con suficiente tiempo de antelación, limitar la duración máxima, limitar el número de asistentes, fijar una hora límite después de la cual no se pueden convocar reuniones, enviar con antelación la agenda detallada y el objetivo a cubrir y tras la reunión, quien la ha convocado debe reportar el resultado obtenido.

La consecuencia será que se reducen en gran medida el número de reuniones y su duración, mejorando así en términos de eficiencia y contribuyendo a tener unos horarios racionales.

Al final de esta etapa, más y más personas se movilizan en pro de la visión y el cambio.

3.2.3.3 Etapa octava: Institucionalizar los cambios estratégicos en la cultura.

¿En qué medida los nuevos comportamientos forman parte de la cultura de la empresa? ¿Los sistemas y estructuras de la empresa están alineados con ellos?

Ninguna iniciativa, por grande o pequeña que sea, está completa hasta que se le incorpora a las actividades del día a día.

Cualquier dirección o método nuevo debe calar en la cultura de la empresa, y solo podrá hacerlo si la iniciativa produce resultados visibles y transporta a la organización hacia un futuro estratégicamente mejor.

Hasta que los nuevos comportamientos estén arraigados en las normas sociales y los valores compartidos, nuestra transformación perderá fuerza tan pronto como se elimine la presión por el cambio.

El impulso de la transformación se mantendrá hasta que su efecto se vuelva lo suficientemente fuerte como para reemplazar los viejos hábitos, hasta que los nuevos comportamientos estén arraigados en las normas sociales y los valores compartidos.

A esta altura del proceso de transformación. La organización ya asume con normalidad que existe un claro vínculo entre la mejora del rendimiento y los cambios en los comportamientos y enfoques.

Tendremos que evaluar las métricas y los sistemas de recompensa, la estructura organizativa, la comunicación, la selección y el desarrollo de personas y los procesos, para garantizar que las prácticas de gestión refuercen los nuevos comportamientos, mentalidades y formas de trabajar.

Dos factores son particularmente importantes en la institucionalización del cambio en la cultura corporativa:

- El primero, es un intento consciente de mostrar a las personas, cómo los nuevos enfoques, comportamientos y actitudes han ayudado a mejorar el desempeño de la organización. Para ayudar a las personas a ver las conexiones correctas, tendremos que hacer un importante esfuerzo de comunicación. Para esto se requiere mucha conversación y debate en todos los niveles de la empresa, ya que, sin instrucción y apoyo verbal, las personas a menudo son reacias a admitir la validez de las nuevas prácticas. Además, cuando las personas se quedan solas a la hora de sacar conclusiones y conexiones entre nuevos comportamientos y el éxito organizacional, a veces crean enlaces muy inexactos.
- El segundo factor es trabajar con una antelación suficiente para asegurarse de que la próxima generación de directivos realmente personifique el nuevo enfoque. De nada sirve hacer un esfuerzo en un arco de tiempo y que las personas que vengas detrás no están concienciadas y alineadas con el trabajo realizado, con la nueva visión y con la transformación que se ha llevado a cabo. Para ello, por ejemplo, se desarrollarán planes de sucesión, para asegurar el desarrollo y la sucesión de ese necesario liderazgo.

Este factor de riesgo se da también en las nuevas incorporaciones que están destinadas a ejercer cargos de responsabilidad, deberán establecerse planes específicos de on-boarding para nuevos empleados donde se asegure que reciben formación en lo relativo a la nueva visión, y se establezca un seguimiento adecuado. En este sentido hay organizaciones que crean una función específica encargada de dar formación a estas personas durante un período de tiempo determinado, acompañándolas y observando cuáles son sus prácticas clave, comportamientos y rutinas (también conocido con el término “shadowing”)

En materia de igualdad no tendría sentido promocionar o contratar a directivos que no personifiquen y compartan los valores de la diversidad en la organización y no sean

ejemplo de ello y que terminen socavando las nuevas iniciativas lanzadas por sus superiores, pares o por su propio equipo.

Al final de esta etapa, el comportamiento nuevo y ganador continúa a pesar de la influencia negativa de los bloqueadores del cambio, la rotación de los líderes del cambio, etc.

4. Conclusión

Conseguir que las iniciativas de diversidad de género tengan éxito tiene mucho que ver con gestionar el cambio cultural en la organización, posiblemente una de las tareas más difíciles.

La cultura es más que simplemente el subproducto de un líder carismático, discursos inspiradores o mensajes fuertes; la cultura es el patrón de comportamientos, reforzado por el acompañamiento de la estructura y los procesos, que conforman los sistemas operativos de la empresa, y las personas a lo largo del tiempo.

Para ello es imprescindible un compromiso firme de la alta dirección y un plan bien estructurado para abordar el proceso de manera organizada y, por supuesto, alineada con los diferentes stakeholders. Sin estos ingredientes no habrá resultados evidentes y no hay nada más decepcionante que iniciar un proceso de cambio y fracasar en el camino

Para ello, contar con metas previamente establecidas y bien planificadas introduce la ambición necesaria para llevar a cabo una verdadera transformación. Cuando se carece de este impulso, es frecuente que los programas se limiten a cumplir con los requisitos legales o las exigencias de los sindicatos, por lo que difícilmente consiguen que el avance sea sustancial en lo que a la transformación cultural se refiere.

Los empleadores y trabajadores no serán meros espectadores pasivos en esta transformación sino proactivos agentes del cambio, capaces de desarrollar nuevas sendas hacia la sostenibilidad del mismo.

Las empresas que acometan los planes de igualdad con cierta rigurosidad se encontrarán con la oportunidad de transformar su modelo empresarial.

Enfocar los planes de Igualdad como una necesidad de transformación y cambio cultural, pone a las empresas frente al desafío adaptar sus métricas, los sistemas de recompensa, la estructura organizativa, la comunicación, la selección y el desarrollo de

personas y los procesos, para garantizar que las prácticas de gestión refuercen los nuevos comportamientos, mentalidades y formas de trabajar.

Desde el enfoque del método transformador del profesor John P. Kotter y otros consultores y mi experiencia profesional, abordo un viaje transformador que nos ayudará a garantizar la exitosa revolución cultural que incorpore plenamente a la mujer en el centro de la organización.

Así como se necesita una visión relativamente simple para guiar a las personas a través de un cambio importante, una visión ordena del proceso de cambio como propongo, puede reducir la tasa de error. Y menos errores pueden significar la diferencia entre el éxito y el fracaso.

5. Bibliografía:

Goncalves, V. (2020). *HCMBOK - The Human Change Management Body of Knowledge: Gestión del Cambio Organizacional - El Factor Humano en el Liderazgo de Proyectos*, Editorial Simplíssimo.

Kotter, J. P & Dan S. C. (2012). *The heart of change: real-life stories of how people change their organizations*. Editorial: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (2012). *Leading Change, With a New Preface by the Author* (1R ed.). Harvard Business Review Press.

Kotter, J. P. (2012). *Accelerate*. *Harvard Business Review Press*, 1, pp.44-58.

Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Editorial: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Editorial: Harvard Business School Press.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change. Why transformation efforts fail*, *Harvard Business Review* (March-April 1995), pp. 59-67.

Sirkin, H., Keenan, P. & Alan Jackson (2005). *The Hard Side of Change Management*. *Harvard Business Review* (Magazine article October 2005).

Charro Baena, P. (Coord.) (2022) *Libro Blanco de Igualdad de Género en la Empresa (1a ed.)*. Madrid. Editorial Fundación Internacional UNIVERSITAS XXI, S.A.

6. Webgrafía:

Marcet, X. (2018). *La estrategia son las personas*. 2022, diciembre 5, recuperado de <https://xaviermarcet.com/2018/10/07/la-estrategia-son-las-personas/>

pwc. (2013). *Casos de éxito en diversidad de género*. 2022, diciembre 9, recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>

Subdirección general para el emprendimiento, la igualdad en la empresa y la negociación colectiva de Mujeres. (2021). *Guía para la elaboración de planes de igualdad en las empresas*. 2022, noviembre 21, recuperado de https://www.igualdadenaempresa.es/asesoramiento/pdi/docs/Guia_pdi.pdf

Forbes Advisor (2022). *The Four Principles Of Change Management*. 2022, diciembre 2, recuperado de <https://www.forbes.com/advisor/business/principles-of-change-management/>