

Capítulo 12

Para poner en práctica. Pág. 364

Caso Editorial HMG

La resistencia al cambio en la editorial HMG

Como se señala en el texto, la resistencia al cambio es algo normal en las organizaciones pues todo cambio suele generar incertidumbre. Por ello es necesario diseñar una estrategia para reducir la resistencia al cambio.

En el caso de la editorial HMG la necesidad de afrontar el cambio vino derivado de la revolución digital. La revolución digital, esto es, el efecto conjunto de internet, las redes sociales, los dispositivos móviles (Smartphones y tabletas), los contenidos digitales, el e-learning y la computación en la nube, está cambiando la sociedad. Muchas empresas se están viendo forzadas a cambiar su modelo de negocio pues las nuevas reglas del juego no les permiten continuar funcionando como lo venían haciendo. Las empresas editoriales son un buen ejemplo de cómo su entorno no ha hecho sino empezar a cambiar. La irrupción de los eBook y el fuerte crecimiento del incipiente e-learning no son más que dos ejemplos de los nuevos retos a los que se deben enfrentar.

La editorial multinacional HMG es un ejemplo de lo difícil que en ocasiones resulta afrontar el cambio. Esta empresa tradicionalmente ha liderado el mercado editorial en varios de sus segmentos, lo que le ha permitido presentar durante muchos años unas cuentas muy saneadas. Este hecho, junto con que la familia que tradicionalmente ha controlado el capital y la gestión de la compañía nunca le ha prestado una atención prioritaria a esta línea de negocio, explica parte del problema. La complacencia ha primado frente a una actitud más decidida para encarar los nuevos retos a los que el sector editorial debería hacer frente. Los directivos que eran conscientes del profundo cambio que está experimentando el sector, se han enfrentaron al problema de comunicar a los socios la necesidad de realizar cambios. La resistencia al cambio se hizo patente, mientras que otras editoriales daban pasos importantes para posicionarse de forma ventajosa en el negocio que estaban empezando a tener una importancia estratégica fundamental.

Los directivos comprometidos con el futuro de HMG tuvieron como objetivo obtener una visión de la situación a la que se enfrenta la compañía, como paso previo e imprescindible para abordar el cambio requerido.

De esta forma, el cambio se empezó a aceptar como algo necesario. El siguiente paso consistió en lograr la participación del personal en el proceso de cambio. El cambio se logró, pero como la empresa había reaccionado tarde, los ajustes de personal tuvieron que ser más acusados de lo necesario y hubo que superar un cierto malestar inicial.

Afortunadamente para HMG, entre su equipo directivo había excelentes profesionales y estos ofrecieron todo su apoyo, asesoramiento y capacitación

al conjunto de la compañía para que los cambios se llevaran a cabo de forma organizada, siguiendo una estrategia previamente definida.

Como en todo proceso de cambio, siempre hay que enfrentarse a los que bloquean el cambio; socios, directivos, personal. Una vez superada la resistencia se requiere consolidar la nueva filosofía de empresa.

Reflexiona:

Como disminuirías la resistencia al cambio mediante las estrategias vistas?