

# Las Organizaciones y los cambios culturales

## *Antecedentes*

Muchos cambios están ocurriendo a nivel mundial, exigiendo una nueva postura por parte de las organizaciones. No se pueden quedar observando y dejar que las cosas sucedan sin nada que hacer, pues esto puede acarrear inseguridad en cuanto al propio futuro de la propia organización. Hay algunos cambios que vienen como un huracán y no pide permiso para entrar, provocando una rápida inestabilidad si no se está preparado gerencialmente para el cambio. La alternativa, muchas veces, es saber lidiar con lo ocurrido intentando sacar el mejor provecho posible de la situación. Por ejemplo, podemos colocar el proceso de privatización, el cual generalmente su decisión no es compartida por todos los funcionarios, encontrando muchas opiniones totalmente contrarias a su ejecución.

Muchas veces las personas no se comprometen con el cambio porque no saben lo que va a pasar. Por no saber como actuar. A razón de que lo nuevo no es algo definido, por lo tanto una forma de defenderse de lo desconocido es agarrándose de lo conocido y, consecuentemente negando lo nuevo. Un proceso de cambio ocurre de forma muy eficiente si todos están comprometidos con él. En tanto para que las personas se comprometan, estas no pueden ser atropelladas por el proceso, como si fueran algo ajeno al mismo. En la verdad, el cambio ocurre a través de las personas. Y para que se considere a las personas como parte del proceso de cambio es necesario conocer sus valores, sus creencias, sus comportamientos.

El término de gerencia de cambio constituye uno de los aspectos más relevantes del proceso de globalización de la gestión de negocios, toda vez que tanto el gerente como la organización comienzan a enfrentar complejas situaciones de cambio en su entorno que no deben ser atendidas de manera dispersa, sino que requieren de una plataforma mínima que asegure con éxito el cambio en la organización.

Sin embargo, acometer un proceso de gerencia del cambio no es tan fácil como pudiera pensarse en un primer momento debido a la gran cantidad de elementos que involucra; además de que para ello debemos estar completamente seguros de que la organización pueda absorber los cambios y, muy particularmente, que sus recursos humanos comprendan su importancia y se comprometan de hecho en su desempeño, teniendo presente que el mismo es un proceso continuo que hay que tratarlo como tal y no como algo transitorio.

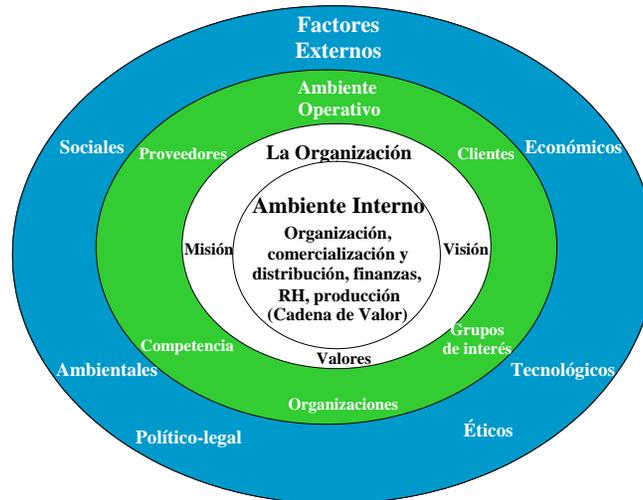
Por último, se quiere dejar claro que como idea central se debe considerar que para tratar cualquier proceso de cambio es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin capacidad para tratar los aspectos humanos el proceso de aceptación del cambio y la adopción de los aspectos técnicos propiamente del cambio o el objeto principal del cambio organizacional, en función, resultan mucho más dificultoso y hasta pueden tener una gran probabilidad de fracaso.

## *Cambio Organizacional*

Cambio Organizacional se define como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. En otras palabras, es el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional.

Los cambios se originan por la interacción de fuerzas, estas se clasifican en:

- **Internas:** son aquellas que provienen de dentro de la organización, surgen del análisis del comportamiento organizacional y se presentan como alternativas de solución, representando condiciones de equilibrio, creando la necesidad de cambio de orden estructural.
- **Externas:** son aquellas que provienen del exterior de la organización, creando la necesidad de cambios de orden interno.

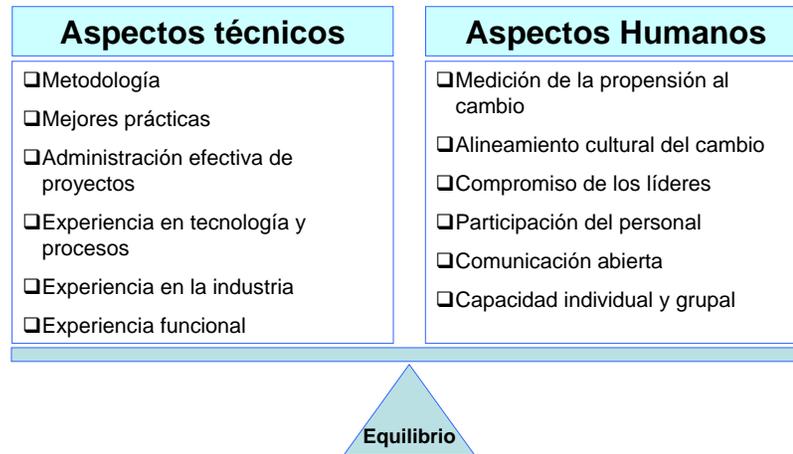


Muchas de las alteraciones que se traducen en fuerzas, no siempre traen como resultado un cambio de orden estructural, por ejemplo el cambio de pintura de la fábrica, el intercambio de oficinas, cuando esto sucede estamos en presencia de los Cambio Genéricos. Otro factor a considerar que si los cambios originan una nueva conducta esta debe tener carácter de permanencia de lo contrario podría estar en presencia de un acto reflejo, se expresa lo anterior para traer a colación el aprendizaje, todo cambio debe ir de la mano con el aprendizaje, tal es la relación que muchos de los autores consideran que cambio y aprendizaje son palabras sinónimas, somos de la opinión de que el aprendizaje es cualquier cambio de carácter permanente en el comportamiento que ocurre como producto de la interacción de las experiencias, es importante a nuestro criterio el sintetizar este párrafo con las siguientes frases:

- El Aprendizaje involucra cambios.
- Hay aprendizaje cuando se observa cambios de conductas.
- Los cambios deben ser permanentes, caso contrario pudo haber sido originado por un instinto.

Los Cambios Organizacionales surgen de la necesidad de romper con el equilibrio existente, para transformarlo en otro mucho más provecho financieramente hablando, en este proceso de transformación en un principio como ya se dijo, las fuerzas deben quebrar con el equilibrio, interactuando con otras fuerzas que tratan de oponerse, ( Resistencia al Cambio) es por ello que cuando una organización se plantea un cambio, debe implicar un conjunto de tareas para tratar de minimizar esta interacción de fuerzas

Para tratar cualquier proceso de cambio, es necesario manejar muy integradamente aspectos técnicos y aspectos humanos, ya que sin la capacidad para tratar los aspectos humanos, el proceso de aceptación y adopción del cambio resulta mucho más dificultoso. En el gráfico siguiente presentamos una selección de temas que pueden formar parte de un enfoque de trabajo integrado:

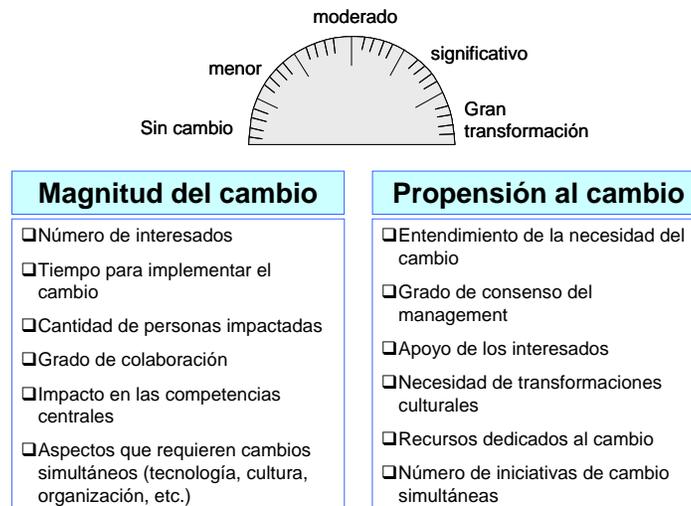


## La Singularidad de cada proceso de cambio

Está claro que no todos los cambios son iguales ni se dan en condiciones similares. Los factores condicionantes que pueden trabar el cambio y los elementos reforzadores que pueden facilitarlos, suelen diferir significativamente en cada caso. Todo esto hace que cada situación de cambio sea única.

Si queremos lograr un cambio efectivo, lo primero que necesitamos es identificar cuáles son las características particulares del proceso de cambio a encarar. De esta forma, podemos posicionarnos en términos de qué procesos establecer y qué herramientas utilizar.

En la figura siguiente observamos algunos de los factores que deben ser tenidos en cuenta en el momento de establecer los planes de soporte del cambio.



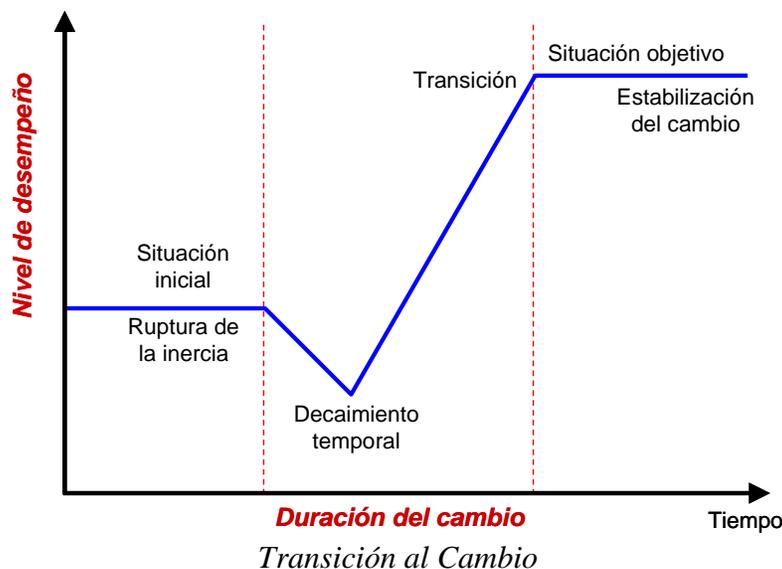
Evidentemente, la complejidad del cambio aumenta cuanto mayor es su magnitud y menor la disposición a cambiar en los sujetos del cambio. A mayor complejidad, mayor es la necesidad de generar una estructura que sustente el cambio y mayores deben ser los recursos dedicados al proceso.

## El proceso de cambio organizacional

Cambiar no es muy fácil, primeramente por que ni todas las personas están dispuestas a realizar esfuerzos en este sentido y, aun que estén dispuestas es muy fácil volver a los antiguos patrones de funcionamiento. Kurt Lewin estructuró un proceso en la tentativa de tomar un cambio efectivo y duradero. Básicamente, la idea es de descongelar valores antiguos, cambiar y, recongelar estos nuevos valores.

1. Descongelar implica tornar tan obvia la necesidad de cambio a punto del individuo, del grupo o de la organización poder fácilmente verla y aceptarla.
2. El cambio implica un agente de cambio entrenando, que ira a liderar a los individuos, los grupos o toda la organización durante el proceso. En el decorrer de este proceso, el agente de cambio ira a alimentar a los nuevos valores, aptitudes y comportamientos a través de los procesos de identificación e internalización. Los miembros de la organización irán a identificarse con los valores, aptitudes y comportamientos del agente de cambio, internalizándolos así que percibieren su eficacia en el desempeño.
3. Recongelar significa transformar en regla general un nuevo padrón de comportamiento, usando para esto mecanismos de apoyo o refuerzo, de modo que se torne una nueva norma.

El cambio es un fenómeno conceptualmente simple en que intervienen dos conceptos bien identificados: una situación inicial de la que queremos salir y una situación objetivo que juzgamos como relativamente ventajosa. El tercer concepto, más difuso, mucho más difícil de calificar y de operar, es el de la transición.



La transición es esa especie de situación intermedia donde notamos las trabas, las dificultades y los costes del cambio y donde, desafortunadamente, no hemos aún abandonado completamente las desventajas originales ni hemos obtenido todavía los beneficios que esperamos. Es el momento en que el cambio es más frágil.

En el gráfico siguiente podemos observar una situación típica de cambio. En cierto punto se rompe la inercia que trae consigo la situación inicial y luego de un período, si el cambio es exitoso, se logran los objetivos buscados. En tanto, durante el período de transición, se da frecuentemente un decaimiento temporal del nivel de desempeño, como producto de la falta de las condiciones necesarias para operar en el nuevo entorno, tanto a nivel organizacional como personal y de la necesidad de aplicar los recursos disponibles a dos frentes simultáneos (el viejo y el nuevo esquema de trabajo).

El desafío en todo este proceso es claro: consiste en minimizar el decaimiento temporal, pero sin resignar la profundidad que el cambio requiere y, por otra parte, en reducir la duración de la transición pero atendiendo a la capacidad de la organización y de los individuos para absorber los nuevos conceptos y adquirir las nuevas capacidades que se requieran para asegurar los resultados finales y su estabilidad en el tiempo.

Medir beneficios o costos de un mejor o peor manejo del cambio resulta dificultoso. Normalmente las organizaciones no registran integralmente este tipo de situaciones y mucho menos los costes de oportunidad de las malas decisiones o de las inacciones.

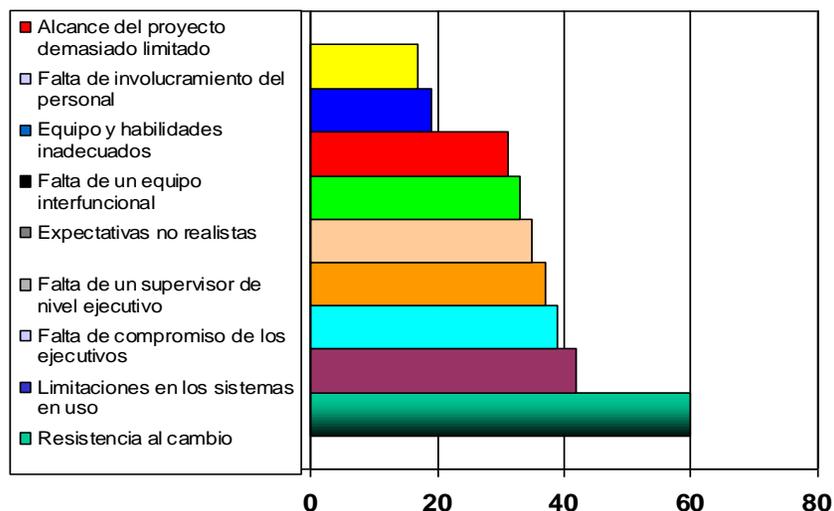
Sin embargo, los riesgos que se corren por un mal manejo del proceso de cambio son muy altos:

- Resultados finales negativos (peores que los que existían en el punto de partida) o beneficios sólo marginales,
- Mayores esfuerzos y costes en todo el proceso,
- Retrocesos a viejas prácticas luego de cierto tiempo, con el descrédito que ello trae aparejado para los procesos de cambios futuros,
- Efectos desfavorables en el clima de la organización, desmotivación, excesiva rotación de personal, o
- El desmejoramiento de la cadena de liderazgo de la empresa y el pago de costes políticos internos, entre otros posibles.

Hay formas de reducir estos riesgos, hay situaciones en las que ciertas intervenciones tienen un impacto muy positivo y otras en que no se logran efectos favorables. Es muy importante tener un enfoque situacional, pero esto requiere un grado de experiencia práctica que no se da frecuentemente en el gerencia de las empresas. Los costos de experimentación son demasiado altos y las posibilidades de éxito muy bajas.

### *¿Por qué fracasan las iniciativas de cambio?*

Una encuesta realizada por la revista Information Week revela que cuando los empresarios deben indicar las causas de sus fracasos en procesos de cambio, coinciden con frecuencia en ciertos patrones específicos.



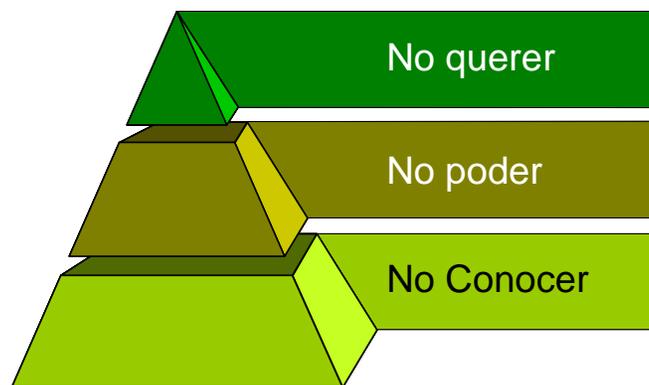
Lo interesante de esta investigación es que la mayoría de las causas expuestas tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las limitaciones de los sistemas en uso parecieran estar relacionada con los aspectos técnicos.

Ideas correctas y tecnología adecuada no bastan por sí solas para lograr el cambio efectivo, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten el 90% de sus recursos para el cambio. Es necesario profundizar mucho más en cuanto a los enfoques más efectivos para encarar cualquier tipo de proyectos de cambio.

## *La Resistencia al Cambio*

Vale la pena hacer algunos comentarios sobre la más popular de todas las causas de fracaso mencionadas: la resistencia al cambio. Douglas Smith, en su obra *Taking Charge of Change* menciona que "...la ignorancia sobre la íntima naturaleza de nuestra resistencia a cambiar es lo que mata el cambio, y no la resistencia en sí misma...".

La resistencia al cambio es un síntoma absolutamente natural. Ahora bien, ¿cuales son los motivos que pueden ocasionarla?



En primer lugar, en la base de la pirámide, nos encontramos con que las personas que no conocen lo suficiente, tienden a demorar el cambio, lo que es percibido como cierta forma de resistencia. Esta ignorancia esta generalmente ocasionada por:

- **La falta de comunicación sobre el proyecto de cambio.** En general se resiste cualquier tipo de cambio si no se conoce en que consiste, para que se lleve a cabo y cual es su impacto en términos personales;
- **La visión demasiado parcializada del cambio.** En numerosas ocasiones las personas juzgan negativamente al cambio exclusivamente por lo que sucede en su ámbito de influencia (su grupo de trabajo, su sector, su gerencia), sin considerar los beneficios globales que obtiene la empresa en su conjunto.

Si las personas tienen suficiente información sobre el cambio, pueden ofrecer cierta resistencia simplemente porque perciben que **no pueden cambiar**. Sucede que se sienten condicionadas por la organización, no saben como hacer lo que deben hacer o no tienen las habilidades requeridas por la nueva situación. Esta sensación provoca cierta inmovilidad que es percibida como resistencia a cambiar. Algunos factores que contribuyen a esto son:

- **El tipo de cultura organizacional** que castiga excesivamente el error;
- **La falta de capacidad individual**, que limita el accionar concreto;

- **Las dificultades para el trabajo en equipo**, necesario para revisar todo el esquema de interacciones que propone el cambio;
- **La percepción de la falta de recursos**, ya sea en medios económicos o humanos;
- **La sensación de que el verdadero cambio no puede producirse**. Los agentes del cambio perciben que están atados de pies y manos para encarar las iniciativas realmente necesarias.

Por último, si las personas conocen lo suficiente sobre el cambio a encarar y se sienten capaces de realizarlo, empieza a tener mucha importancia la verdadera voluntad de cambiar.

En algunos casos, el cambio despierta sentimientos negativos en las personas y éstas sencillamente **no quieren cambiar**; ya que consideran que no les conviene o que las obliga a moverse fuera de su zona de comodidad. Estas reacciones pueden partir de sentimientos tales como:

- **El desacuerdo**. Los individuos pueden estar simplemente en desacuerdo en cuanto a las premisas o los razonamientos sobre los que se sustenta el cambio. En algunos casos basan sus juicios en modelos mentales muy cerrados o tienen dificultades para abandonar hábitos muy arraigados;
- **La incertidumbre**. Los efectos del nuevo sistema no son totalmente predecibles y esto genera temor por falta de confianza en sus resultados;
- **La pérdida de identidad**. A veces, las personas edifican su identidad sobre lo que hacen. En este marco de referencia, los cambios califican y ofenden. Aparecen las actitudes defensivas;
- **La necesidad de trabajar más**. Normalmente se percibe que deben encararse simultáneamente dos frentes distintos: el de continuación de las viejas tareas y el de inicio de las nuevas rutinas.

En casi todos los cambios de gran magnitud aparecen de alguna forma y en alguna medida los sentimientos mencionados, pero también es cierto que también pueden aparecer algunos sentimientos positivos como: el entusiasmo por la posibilidad de un futuro mejor, la liberación de los problemas del viejo orden y las expectativas de crecimiento o consolidación personal.

## *Una estructura para facilitar procesos de cambio*

La estructura básica que debe tenerse en cuenta para facilitar los procesos de cambio parte de la ejecución mantiene seis acciones claves:

1. Comunicar la necesidad de cambio
2. Obtener una visión compartida
3. Generar el compromiso de los líderes
4. Facilitar la participación del personal
5. Pensar sobre la organización en forma integrada
6. Medir el desempeño

En el siguiente cuadro se indica el resultado de no contar con alguno de estos elementos estructurales:

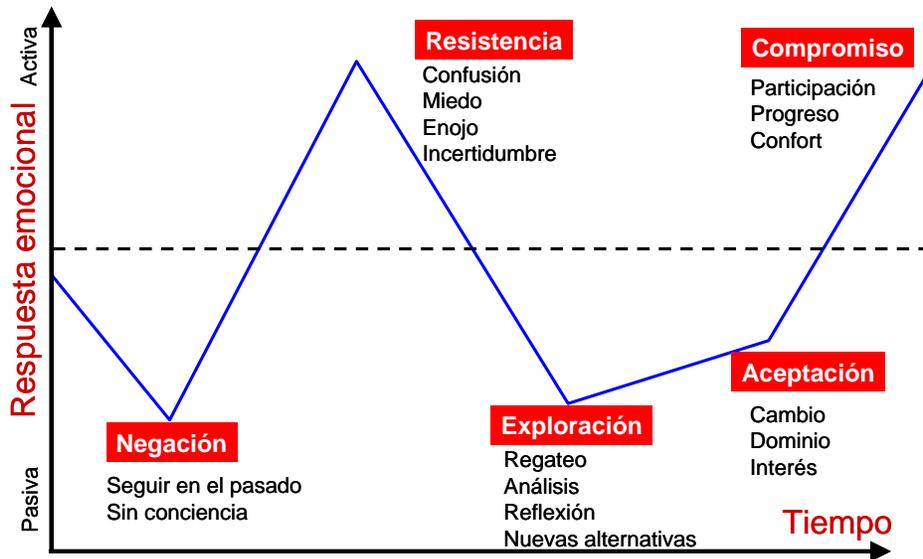
Necesidad del cambio	Visión Compartida	Compromiso de los líderes	Participación del personal	Cambios integrados	Medición del desempeño	
✗	✓	✓	✓	✓	✓	No hay acción
✓	✗	✓	✓	✓	✓	No ha dirección
✓	✓	✗	✓	✓	✓	No hay modelos de roles
✓	✓	✓	✗	✓	✓	No hay pertenencia
✓	✓	✓	✓	✗	✓	No hay integración
✓	✓	✓	✓	✓	✗	No hay resultados
✓	✓	✓	✓	✓	✓	Cambio duradero

La visión, el compromiso de los líderes y la participación del personal deben canalizarse a través de una estructura de equipos de trabajo, con objetivos, prioridades, funciones y autoridad muy bien definidos. Estos equipos deberían ser los encargados de lograr un adecuado efecto “cascada” sobre el resto de la organización. Es importante tener en cuenta que la selección de los integrantes de estos equipos es el primer mensaje que se envía al conjunto. Se requiere de individuos exitosos e influyentes.

Los dos últimos componentes están relacionados con el concepto sistémico que nos dice que, de no sostener el proceso con anclajes a nivel de la cultura de la organización, del establecimiento de nuevos comportamientos, de mediciones coordinadas con la estrategia buscada, e inclusive de sistemas de premios y castigos coherentes, es posible que los resultados no sean los esperados o que se sufran retrocesos posteriores a la implementación del cambio.

Dejamos para el final el primero de los elementos de la ecuación del cambio: la necesidad de cambio, que desde el punto de vista personal puede traducirse en la percepción de la necesidad de cambio. Este componente es vital, porque tiene enorme influencia en la voluntad que pondrán las personas en el proceso.

En realidad, las posiciones de las personas pueden ir modificándose con el tiempo. En la figura siguiente observamos un ejemplo de patrón de conducta ante percepciones negativas del cambio.



El cuadro anterior nos muestra un perfil de respuesta emocional que va variando según las circunstancias.

Por otra parte, la situación suele complicarse un poco más, porque la velocidad en el tránsito por el proceso de cambio descrito difiere entre empresas, entre grupos de personas dentro de una misma empresa, o entre personas tomadas individualmente. Es decir, en una situación de cambio y un momento dados, distintos grupos y distintas personas se encuentran en diferentes etapas del proceso y deben ser tratadas de manera diferenciada.

A medida que los individuos van superando las distintas etapas de su transición, va cambiando el grado de apoyo que brindan al cambio. Los cambios emocionales van lentamente permitiendo que los grupos de trabajo pasen de una etapa inicial de apoyo cero (fase de desconocimiento) a las fases de conocimiento y aceptación del cambio.

Luego de que se superan suficientes situaciones individuales y grupales, se gana la masa crítica de aceptación necesaria para encarar la fase de compromiso con el cambio.

Esta fase incluye la institucionalización, que consiste en la aceptación de la nueva situación como pauta grupal de relación, e internalización, que incorpora las aristas del cambio logrando en el marco de los comportamientos habituales y la cultura de la organización.

## Mejores prácticas

### Práctica N°.1. Evaluar la disposición al cambio de la organización

Para esto existen una variedad de herramientas, entre las que debemos mencionar fundamentalmente encuestas diagnósticas (generalmente incluyen combinaciones de análisis de percepción de la magnitud del cambio, la disposición de apoyarlo, el clima organizacional, el análisis de factores condicionantes y reforzadores, etc.). Este proceso se completa con una serie de talleres de trabajo que profundizan los resultados obtenidos.

Otra herramienta útil es el denominado “Change board”, que es realizado con el objeto de identificar el grado de apoyo al cambio que brinda cada una de las personas claves en el proceso y en la organización, en relación con las actitudes que el cambio requiere de ellos.

Finalmente, también suelen realizarse talleres de análisis del impacto del cambio sobre las personas o grupos de personas afectadas.

### **Práctica N°.2. Articular una clara visión del cambio**

Se realiza en base a ejercicios de Visioning (visualización), talleres de trabajo con la alta gerencia, y se complementa con un plan de comunicación general sobre las necesidades y características del cambio. Esto suele implementarse a través de newsletters, boletines de proyecto, campañas de comunicación internas y aún externas (éstas tienen también un fuerte impacto sobre el ámbito interno).

### **Práctica N°.3. Construir una arquitectura de cambio apropiada**

Debe tenerse en cuenta una estructura básica de trabajo. Pueden incluirse también estudios de consistencia entre los elementos de la organización en base a modelos como el “MAO” Modelo de Análisis Organizacional.

### **Práctica N°.4. Implementar un plan de comunicación de doble vía y para audiencias múltiples**

Aquí se utilizan metodologías para asegurar la identificación de audiencias, los valores primordiales de cada una de ellas, los mensajes a transmitir, los vehículos que tienen mayor validez, los mecanismos de evaluación de resultados de la comunicación y la obtención del feedback necesario.

Si no se llega a todas las audiencias relevantes o no se identifican los valores y mensajes que deben incluirse en la comunicación, la misma es ineficiente y se mantienen sectores “ciegos”.

Si no se analizan los vehículos más efectivos, se corre el riesgo de que el mensaje no sea recibido oportunamente.

Si no se crean mecanismos de evaluación y feedback, se desconoce si el mensaje fue recibido y el líder no tiene referencias concretas para actuar.

### **Práctica N°.5. Crear capacidad de liderazgo y apoyo**

Típicamente la aplicación de conceptos de liderazgo situacional y desarrollo de modelos de coaching y mentoring es efectivo.

### **Práctica N°.6. Coordinar la situación de cambio y los valores culturales**

Se analizan los puntos de conflicto y se trabaja sobre la identificación de los factores de la cultura, capaces de aportar los elementos que faciliten el sostén generalizado del cambio.

Por otra parte, se estudian mecanismos a aplicar para lograr la institucionalización e internalización del cambio.

### **Práctica N°.7. Generar capacidades de cambio individuales y por equipos de trabajo**

Normalmente se asignan grupos para efectuar análisis de ciertos procesos y sobre esa tarea-excusa se realizan actividades de formación de equipos (team building).

Otro elemento interesante es la evaluación del manejo sistematizado de conocimientos, realizando usualmente a través de revelamientos y encuestas.

### **Práctica N°.8. Articular los sistemas de performance management**

Performance management es entendido aquí como concepto amplio, que incluye el área organizacional y también el área personal.

En el ámbito organizacional, deben revisarse los mecanismos en uso para detectar incoherencias. La definición temprana de objetivos también facilita el ajuste del proceso de cambio.

Complementariamente, en la faz personal se trabaja en sistemas de evaluación (pueden orientarse a performance y/o competencias), que pueden seguir rutinas tradicionales o inclusive ser del tipo feedback.

### ***Bibliografía***

Anderson A.H. y Barker D. (1996) *Effective Enterprise and Change Management*. Oxford: Blackwell Publishers Ltd.

Beckhard R. (1992) *Changing the Essence: the Art of Creating and Leading Fundamental Change in Organizations*. San Francisco; London: Jossey-Bass.

Brooks E. (1980) *Organizational Change. The Managerial Dilemma*. London: The MacMillan Press Ltd.