



La gestión del cambio y transformación organizacional

La mayoría de las compañías que han emprendido seriamente programas o procesos de cambio y transformación organizacional, ya sea por necesidades impostergables o respondiendo a iniciativas creativas o modas estratégicas, han experimentado en mayor o menor medida fuertes dificultades, complejidades y frustraciones. Las causas de tales circunstancias pueden explicarse en virtud de a lo menos cuatro determinantes claves que articulan todo proceso de cambio, y que regularmente no son pertinentemente manejados con la intensidad requerida en relación a los contextos particulares presentes en cada organización. El presente artículo describe los determinantes esenciales que deben considerarse para conducir exitosamente un proceso de cambio y transformación en las organizaciones. Dichos factores se analizan en términos de un modelo de análisis causal desarrollado sobre la base de cuatro aspectos claves que determinan la forma, finalidad, motricidad y materialidad de un proceso de cambio.

Por Jorge Maturana Palma, 28 de Marzo de 2009.

Introducción ¹

El dinamismo extremo y las fuertes transformaciones que configuran el escenario de vida contemporánea, se ha denotado bajo diversos términos: modernidad tardía o reciente, segunda modernidad, alta modernidad, modernidad reflexiva, pos-modernidad, hiper-modernidad, sociedad global del riesgo, sociedad pos-tradicional, sociedad pos-industrial, sociedad de la Información, sociedad del conocimiento, era de la Información y de las revoluciones tecnológicas.

No obstante, toda esta batería de conceptos apunta a una misma preocupación. Con ellos se quiere dar cuenta de un conjunto de rasgos paradigmáticos que entretengan el día a día de las personas, instituciones, empresas, estados naciones, colectividades sociales y organizaciones en general, caracterizados por la dinámica de cambio y el surgimiento de nuevas formas de interacción que impactan sustancialmente la manera en como llevamos a cabo nuestras relaciones sociales y transacciones en todo orden de cosas, invadiendo también la intimidad de la vida privada.

Dichas transformaciones tienen que ver, principalmente, con efectos derivados de importantes desplazamientos de las nociones de espacio y tiempo, desde su dependencia intrínseca de los entornos locales hacia formas virtuales deslocalizadas; la creación de sistemas simbólicos universales, tales como las formas universales de intercambio basados en el dinero y el plástico, los códigos globales de comunicaciones digitales e intercambio electrónico de datos y los estándares de clase mundial; la fragmentación del conocimiento en parcelas de alta especialidad; la rastra multifacética de la globalización que difumina las fronteras, propagando sus efectos a grandes escalas con eminentes riesgos, nuevas demandas y también oportunidades; los impactos del avance tecnológico que nos obliga a una constante prospección y adopción de nuevas tecnologías; la dependencia insoluble de los sistemas organizacionales, y recientemente, el surgimiento de nuevos roles de género.

Bajo estas circunstancias, ya no hay excepciones en las necesidades de cambio y transformación que experimentan las organizaciones e instituciones de todo tipo en su permanente contienda por la supervivencia en entornos de superlativa competitividad.

Estando hoy en día tan a mano de todos una cantidad inmensa de información, conocimientos, técnicas, tecnologías, estándares, métodos, las denominadas buenas prácticas y el talento de profesionales de muy buen nivel, no es posible entender cómo una organización pueda diferenciarse de otra si no es por el hecho de ostentar por sí misma las capacidades de manejar y dirigir eficazmente sus procesos de innovación, cambio y cultivo de su propio conocimiento, tanto para responder a las exigencias impuestas por las condiciones cambiantes del entorno, como también en el sentido inverso de producir transformaciones en el entorno que produzcan escenarios propicios para su crecimiento, seguramente en desmedro de otras.

Las claves del gobierno del cambio

Los hechos confirman que una de las vetas de diferenciación que aun nos brinda espacios de oportunidades, es la capacidad de innovar y de producir efectiva y oportunamente las transformaciones que otras empresas no pueden sustentar al mismo paso,

¹ Esta sección está basada en parte del pensamiento del destacado sociólogo Anthony Giddens

aun cuando dispongan de todo el conocimiento y los recursos necesarios. Pero este ingrediente diferenciador no es asunto fácil (razón por la que constituye un factor diferencial). La mayoría de las compañías que han emprendido seriamente programas de cambio y transformación organizacional, ya sea por necesidades impostergables o respondiendo a iniciativas creativas o modas estratégicas, han experimentado en mayor o menor medida las fuertes dificultades, complejidades y frustraciones que conllevan dichos procesos. Las causas de tales circunstancias pueden explicarse en virtud de a lo menos cuatro factores claves que articulan todo proceso de cambio, y que regularmente no son pertinentemente manejados con la intensidad requerida en relación a los contextos particulares presentes en cada organización.

El gobierno y conducción adecuada de un proceso de cambio con miras al éxito, debe incorporar en la agenda de su programa, el manejo, como mínimo, de cuatro dominios causales determinantes de toda transformación:

El valor del cambio y su visión, o determinante final

El primer aspecto clave que debe cuestionarse una organización antes de embarcarse en un proceso de cambio, es para qué debe cambiar, cuál será el sentido de tal emprendimiento y su justificación en término de los beneficios que espera lograr. Las respuestas a estas preguntas básicas resultan esenciales para desarrollar una visión robusta y convincente de hacia donde y porqué se quiere llegar. Muchas veces no se acentúan debidamente los propósitos esenciales de creación de valor, en cualquiera de las formas que conciernen a la organización, y que constituyen su verdadera razón de ser.

Por muy propicias que sean las circunstancias para encaminarse en algún tipo de cambio, la organización no debe perder de vista que todo su sistema está articulado por los fines de creación de valor, y el cambio no constituye una excepción. Esta perspectiva no debiera contaminarse con distractores del momento tales como la seducción de la moda imperante del vestir empresarial o dejarse arrastrar por los avatares de un comportamiento de manada, ya que cada organización es una entidad única, con su propia estructura, estrategia y cultura.

Por lo tanto, toda iniciativa de transformación debe estar subordinado a una visión de valor y su estrategia, que conjuntamente infundan un sentido compartido de alto contenido, importancia y urgencia, a la vez que den cuenta precisa respecto de cuales son los objetivos de valor que están en juego, su relevancia para el posicionamiento competitivo de la organización, y cómo llegarán los retornos a través de la línea del tiempo, en el corto, mediano y largo plazo.

La institucionalidad del cambio o determinante formal

Todo cambio de nuevo orden lleva consigo ciertas reglas esenciales que lo distinguen y demarcan sus dominios de acción y comportamiento colectivo y que representa en la organización un nuevo género de manejo de relaciones sociales de producción, en términos de nuevos procesos, roles, status y funciones que subsisten merced a la posibilidad continuada de su ejecución y uso colectivo. Sin embargo no siempre estas reglas se encuentran codificadas de forma explícita, como es el caso de una gran variedad de hechos sociales cuyas reglas de comportamiento están fijadas de forma implícita en el sentido común de las personas.

Por estas razones, la institucionalización de estos nuevos procesos, roles, status y funciones portadoras del cambio y la transformación, exige la elaboración, declaración y difusión de acuerdos explícitos codificados en términos de procedimientos y reglamentos constitutivos claros, comprensivos y convincentes, comunicados y promovidos enérgicamente por la autoridad y líderes reconocidos, bajo la forma concreta de un plan de comunicación y acción.

Sin embargo, la institución de un cambio sólo se logra efectivamente cuando las nuevas reglas explícitas se adhieren al trasfondo implícito desplazando patrones de comportamiento anteriores. El sólo hecho de elaborar y comunicar una política, manual, código o procedimiento en términos de reglas constitutivas es necesario, pero no es ni remotamente causal suficiente para lograr un cambio efectivo.

La dinámica cultural o determinante motriz

La cultura es esencialmente información pragmática de transmisión no genética que se transfiere por aprendizaje social, ya sea por imitación, por enseñanza o recepción de información comunicada por algún medio. En términos generales comprende tres tipos básicos de información: información descriptiva o teórica que alude a cómo es nuestro entorno, información valorativa que regula los valores, metas, actitudes y patrones de conducta, e información regulativa que establece modos de hacer las cosas tales como técnicas, instructivos y competencias.

En el campo de la cultura organizacional, estos ámbitos de información se traducen regularmente en Creencias (información descriptiva), Valores (información valorativa) y Normas (información práctica). Cuando estos componentes son aceptados, integrados, desarrollados y manifestados en acciones y comportamientos dentro de un grupo organizacional en términos de una directriz e intencionalidad compartida como vía común de integración al medio interno y para enfrentar los problemas de adaptación y supervivencia de la colectividad al medio externo, y donde cada miembro juega un rol definido para cumplir esta misión, entonces tenemos una realidad social creada que conocemos como la Cultura Organizacional.

Pero los elementos y rasgos culturales tal como se aprenden y asimilan también se olvidan por falta de uso, por lo cual, en todo proceso de cambio es fundamental intervenir el sistema cultural de la organización a través de un complejo proceso de codificación y arraigamiento de los cambios en el acervo cultural de las personas, internalizando los nuevos significados, conceptos y valores compartidos mediante un persistente proceso de contagio social que viene a instaurar el nuevo orden de cosas, derruyendo en ciertos casos las formas de comportamiento anteriores y reedificando nuevas maneras de pensar, sentir y actuar.

Los aspectos institucionales formalizan y sustentan los acuerdos constitutivos y regulatorios, pero no garantizan su conversión en acciones y prácticas aceptadas y ejecutadas por una masa relevante de personas. La fuerza motriz que articula el nuevo sistema de procedimientos, reglas constitutivas, status, roles y funciones, es la acción inscrita en la fuerza de trabajo de las personas, por lo cual, sin este ingrediente, los manuales, políticas, códigos y normas son letra muerta.

Por tal razón, el liderazgo, los referentes y autoridades admiradas, juegan un rol fundamental como catalizadores y conductores de la fuerza de trabajo hacia el camino planificado, articulando la institución efectiva del cambio a través de un persistente y enérgico esfuerzo de instrucción y formación, donde cobran especial relevancia los medios de comunicación, difusión y aprendizaje, tales como las historias, los mitos, las metáforas, los símbolos, las leyendas, los héroes, los ritos y rituales, y por supuesto las conversaciones.

Recuerde siempre esta premisa fundamental: ¡Una manera de crear hechos sociales, institucionales y organizacionales cuando no existen, consiste básicamente en conversar y actuar como si existieran!

El cambio cultural es quizás el aspecto más difícil de lograr puesto que debe habérselas con la inercia de la tradición y desplazar las formas de racionalidad y emotividad adquiridas y enquistadas por largo tiempo en la mente de las personas, adicionalmente, en circunstancias donde la natural resistencia y temor al cambio constituyen fuertes muros que deben ser desmantelados para despejar el terreno y dar paso a los nuevos significados, acciones, valores y prácticas organizacionales.

La instrumentación del cambio o determinante material

Pero aún con todo esto, no tenemos a la mano todas las variables necesarias para conducir adecuadamente un proceso de cambio. Adicionalmente existe un cuarto determinante causal, no menos importante que los anteriores, imbricado directamente en un proceso de transformación. Los hechos sociales de nuevo orden, tales como la instauración de nuevos procesos, comportamientos, funciones, valores, instituciones, y otros, sólo existen en la cima de hechos físicos. Las personas y organizaciones pisamos tierra firme a través de medios instrumentales concretos. La existencia de cualquier hecho social está soportada sobre la base de plataformas operacionales, aunque no debe confundirse el hecho social con su vehículo físico o soporte instrumental.

Por tal razón, el asentamiento y persistencia de un hecho institucional requiere de componentes duros y materialmente perceptibles que faciliten su perpetuación en el espacio y el tiempo. Tal es el caso de las tecnologías, maquinarias e infraestructura. Si usted necesita establecer una zona de acceso restringido, debe crear una regla que prohíba el acceso y, por ejemplo, dibujar una línea demarcatoria de la zona protegida. No obstante siempre correrá el riesgo de que alguien transponga la línea y la regla, en cambio si en vez de la línea levanta una muralla, es casi seguro que la regla siempre se cumplirá (mientras no se derribe la muralla).

Bajo esta perspectiva, el real sentido y relevancia de las tecnologías, maquinaria productiva e infraestructura, es su alta capacidad instrumentalizadora de nuevos procesos, permitiéndoles generar vías obligadas para guiar concomitantemente los itinerarios y reglas instituidas, conjuntamente con posibilitar la prolongación de su existencia y persistencia en el espacio y el tiempo.

La siguiente tabla resume los determinantes claves del cambio y las variables críticas asociadas a cada uno de ellos.

Determinante del cambio	Descripción	Variable críticas
El valor del cambio y su visión, o determinante final	¿Para qué cambiar? El propósito final u objetivos de valor que da sentido al proceso de cambio y que modula todo el proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Visión corporativa del cambio, su sentido, relevancia y urgencia • Propósitos de creación valor • Beneficios esperados a corto-mediano-largo plazo • Expectativas del futuro desempeño y posicionamiento
La institucionalidad o determinante formal	Las reglas constitutivas, regulativas, códigos simbólicos, procedimientos y conocimiento que definen y regulan las condiciones mismas de existencia del cambio, y crean los nuevos status, roles y funciones que deben asumirse	<ul style="list-style-type: none"> • Reglas constitutivas / regulativas • Nuevos procedimientos • Estrategia de Institucionalización • Plan de implantación incremental • Plan de comunicaciones claras y coherentes con la visión • Mecanismo feedback de comprensión y percepción del cambio
La instrumentación o determinante material	Recursos materiales, económicos, instalaciones, tecnologías e infraestructura que posibilitan, sustentan e instrumentan la realización de un proceso y su perpetuación en el tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno físico de apoyo al cambio • Plataforma tecnológica de apoyo • Instalaciones e infraestructura • Materiales • Presupuesto de costos y gastos • Financiamiento
La dinámica cultural o determinante motriz	Dinámica cultural de aprendizaje y contagio social del cambio que lleva a la acción social efectiva desplegada por la fuerza y energía de trabajo de las personas conducida por los líderes, referentes y autoridades	<ul style="list-style-type: none"> • Roles claves de institucionalización y Liderazgo • Roles claves comunicación / difusión • Roles claves operativos/tácticos • Dinámica cultural de aprendizaje y contagio social del cambio que lleva a la acción • Incentivos / Motivación / Clima laboral • Energía / Compromiso de personas • Alineación conductual y coherencia con la disponibilidad y dedicación de las personas

Tabla 1.- Determinantes claves del cambio y variables críticas asociadas

Conclusiones

El gobierno exitoso de un proceso de cambio y transformación debe tener a la vista por lo menos cuatro factores causales claves: la causa final o meta esencial de creación de valor; la causa formal o institución adecuada de reglas constitutivas nítidas, comprensibles y comunicables; la causa motriz o dinámica cultural de aprendizaje y contagio social del cambio que lleva a la acción social efectiva desplegada por la fuerza y energía de trabajo de las personas; la causa material o facilitadores instrumentales del cambio que establecen vías obligadas de acción articuladas por herramientas tecnológicas o maquinaria productiva.

Jorge Maturana Palma es Socio Principal de la consultora en psicometría Orgánica Ltda., Ejecutivo de Tecnologías de Información de un importante Retail, Socio fundador de la Asociación de Informáticos UTE-USACH, Director para Chile de la Asociación Latinoamericana de Testing de Software (ALATS). De profesión Ingeniero Informático, postulado en Gestión Informática, es Magister en Filosofía de las Ciencias, Diplomado en Neuropsicología y Magister(c) en Psicología Social Aplicada

Cómo citar este documento:

Maturana, J. (2009): Gestión del cambio y transformación organizacional. Extraído el dd-mmm-aa de http://www.jorgematurana.cl/dv/P09/pos/POS0906a_Gestion_del_cambio.pdf