

Gestión del Cambio

Constantemente las empresas se enfrentan a los cambios del entorno, los que afectan directamente las decisiones que día a día se deben tomar en una organización y les exige constante adaptación y ajustes que no siempre son bien gestionados. Cuando hablamos de Gestión del Cambio nos referimos a modificación de procedimientos, objetivos, estrategias, reestructuraciones, entre otros; mientras se intenta mantener los valores y cultura que constituyen la razón de su existencia, y que a menudo van mucho más allá de las utilidades.

Un cambio significativo involucra a la organización y a sus líderes, quienes deben desarrollar las competencias para administrar los aspectos operativos, políticos y emocionales de ésta.

¿Qué nos motiva a cambiar una decisión? ¿Qué resultados debemos esperar para realizar un cambio? ¿Qué debemos estar preparados para sentir, cuando llega ese momento? Para responder a estas preguntas indagamos en las teorías de desarrollo y cambio de las organizaciones y decidimos contrastarlas con nuestra experiencia como agentes de cambio.

Los procesos o *motores* de cambio en las organizaciones que analizan los profesores Van de Ven & Poole (1995) en uno de los *papers* más reconocidos a nivel internacional, cubre prácticamente todo lo que se ha escrito sobre cambio organizacional y puede ayudarnos a identificar a qué tipo de cambio se ve enfrentada nuestra organización. Los principales *motores* son los siguientes:

- **Ciclo de Vida:** proceso de desarrollo en el tiempo asociado al surgimiento, crecimiento, madurez y declinación, asociable a la vida natural;
- **Teleología:** cambio derivado de una nueva dirección basada en la visión y voluntad de los líderes organizacionales;
- **Dialéctica:** cambio derivado de la lucha de fuerzas antagónicas que al oponerse generan una nueva síntesis en un proceso cíclico; y
- **Evolución:** cambio derivado de procesos sistemáticos de experimentación, selección de estrategias ganadoras (y descarte de las otras), y retención de aquellas competencias, recursos y capacidades que aseguran la sobrevivencia empresarial.

Algunas definiciones.

Cuando nos referimos a *cambio*, hablamos de 'un evento, una observación empírica de diferencias en la forma, calidad o estado en el tiempo de una unidad de la organización'. La unidad puede ser el trabajo de un individuo, un equipo de trabajo, una organización, una estrategia, un programa, un producto, o la organización en general.

Cuando se habla de *desarrollo* 'es un proceso de cambio, una progresión de los eventos de cambio que se desarrollan durante la existencia de una unidad, desde el inicio o la aparición de la unidad hasta su fin o terminación'.

Por último, *motores* se refiere a 'cómo una explicación de cómo y por qué una unidad cambia dentro de la organización y se desarrolla'.



Gonzalo Jiménez S.

Presidente Ejecutivo
Proteus Management Consulting.

Director Centro de Empresas
Familiares Albert von Appen.

MBA Ecole des et Chaussés (Francia).
Luksic-Rockefeller Scholar en Harvard.

Economista y Master en Finanzas,
Universidad de Chile.



Annie Martinson G.

Ingeniero Ambiental
Universidad Técnica Federico Santa
María

Consultora
Proteus Management Consulting

Los Motores del Cambio en Acción.

La tabla anterior nos muestra los cuatro tipos de cambio en términos de sus procesos, progresiones de eventos, motores generadores de mecanismos de cambio, y las condiciones bajo las cuales operan.



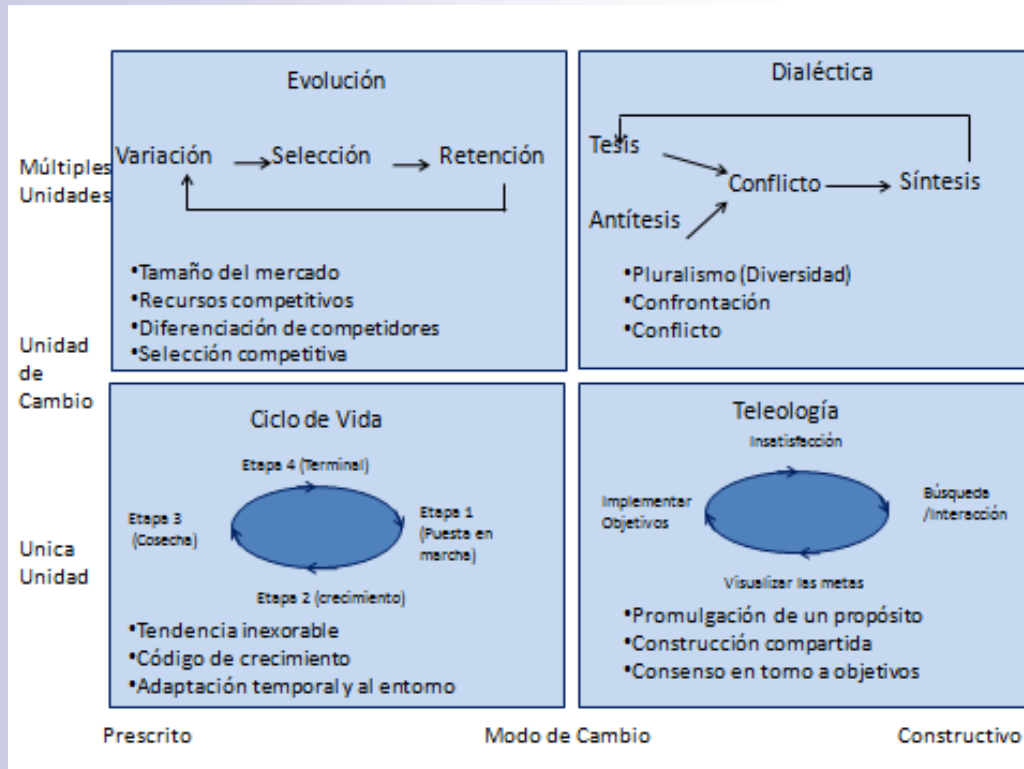
*Ciclo de Vida:
Secuencia irreversible
de las etapas previstas
que van desarrollando
el potencial latente
desde el comienzo.*

Claves del Cambio	Ciclo de Vida	Evolución	Dialéctica	Teleología
Procesos	Desarrollo vital Metamorfosis Ciclo orgánico	Evolución darwiniana Genética mendeliana Cambios evolutivos	Teoría del conflicto Autoritarismo/ Pluralismo Cambios sociales	Establecer metas, Planificación Construir el futuro
Metáfora Clave	Crecimiento orgánico	Supervivencia adaptativa	Oposición, conflicto	Cooperar para lograr un propósito común
Lógica	Secuencia pre-programada y adaptación en el tiempo	Selección natural entre los competidores	Fuerzas contradictorias tesis, antítesis y síntesis	Construcción compartida del resultado final deseado
Cambio	Secuencia irreversible de las etapas previstas que van desarrollando el potencial latente desde el comienzo	Secuencia recurrente, acumulativa, incluso probabilística de procesos de variación (experimentación), selección y retención	Secuencia recurrente, discontinua de confrontación, conflicto y síntesis posterior entre enfoques y/o valores contradictorios.	Secuencia recurrente, discontinua de fijación de metas, implementación y adaptación de los medios para alcanzar el estado final deseado
Ejemplos empíricos	<i>"Creamos una nueva línea de negocios, la lanzamos en el mercado, creció fuertemente, hasta estabilizarse y ahora que ha decaído no sabemos si cerrarla, fusionarla o venderla"</i>	<i>"Partimos varios competidores con este producto, pero al poco tiempo nos dimos cuenta que el mercado no daba para tantos y tuvimos que reinventarnos, y lo que finalmente nos salvó fue diversificarnos a componentes y servicios"</i>	<i>"Los áreas corporativas y las unidades de negocios estaban en pugna, hasta que los primeros entendieron que los segundos esperaban servicio y resentían el control, y los otros se dieron cuenta de que los corporativos requerían predictibilidad"</i>	<i>"Todo lo que nos hemos propuesto lo hemos logrado: primero poniéndonos metas exigentes, luego discutiendo entre todos como alcanzarlas y finalmente comprometiéndonos, y trabajando duro"</i>
Motor del Cambio	Programa inexorable/ regla regulada por la naturaleza, la lógica o el natural desarrollo organizacional	Escasez/abundancia de rivales similares que compiten entre sí. Incertidumbre a priori de cuáles son los factores claves de éxito	Confrontación entre fuerzas opuestas, conflictos de intereses entre actores.	Objetivos de consenso, Cooperación, unificación de visiones

Tabla 1: Motores del Cambio y sus Características

Identificando sus Motores de Cambio:

¿Cómo identificar qué tipo de cambio (o combinación de los mismos) lo afectan? En primer lugar conviene identificar cuántas unidades o entidades están en juego (eje vertical), y luego analizar si se trata de un proceso inmanente, es decir que responde a un "código" genético, orgánico y/o temporal o de un proceso construido por la conducta específica de los actores involucrados (eje horizontal).



¿Cómo identificar qué tipo de cambio lo afectan? En primer lugar conviene identificar cuántas unidades o entidades están en juego (eje vertical), y luego analizar si se trata de un proceso inmanente.

Test a los motores de cambio:

De los siguientes casos de Proteus: Identifique el tipo de motor de cambio que está operando:

- 1. Profesionalización de la organización:** transición de una empresa orientada al producto, a procesos, para luego privilegiar la planificación, y finalmente transformarse en una organización en que las personas aporten lo mejor de sí mismas.
- 2. Planificación Estratégica** permite generar un espacio de reflexión para las empresas, en el que se realiza un diagnóstico profundo y análisis sistémico, para desarrollar talleres de toma de decisiones colectivas en torno al quehacer actual y al camino que la empresa debe recorrer para forjar su futuro en los negocios, con sus respectivos planes de acción y mecanismos de control; construyendo así una forma de responder de mejor manera a los cambios y demandas que impone el entorno, adecuando posteriormente su estructura organizacional, para asegurar la continuidad y el éxito en el tiempo.
- 3. Alineamiento del Gobierno Corporativo:** pugna entre equipo ejecutivo y directores en que los primeros perciben que los segundos no los comprenden y apoyan, sino que los cuestionan sin conocimiento real del negocio, mientras los segundos perciben que los primeros han sobrepasado sus límites y creen que "se mandan solos". Finalmente, se desarrolla un proceso de alineamiento directivo que permite diferenciar roles, funciones, responsabilidades y límites, estableciendo un sistema de gobierno complementario al sistema de gerenciamiento.

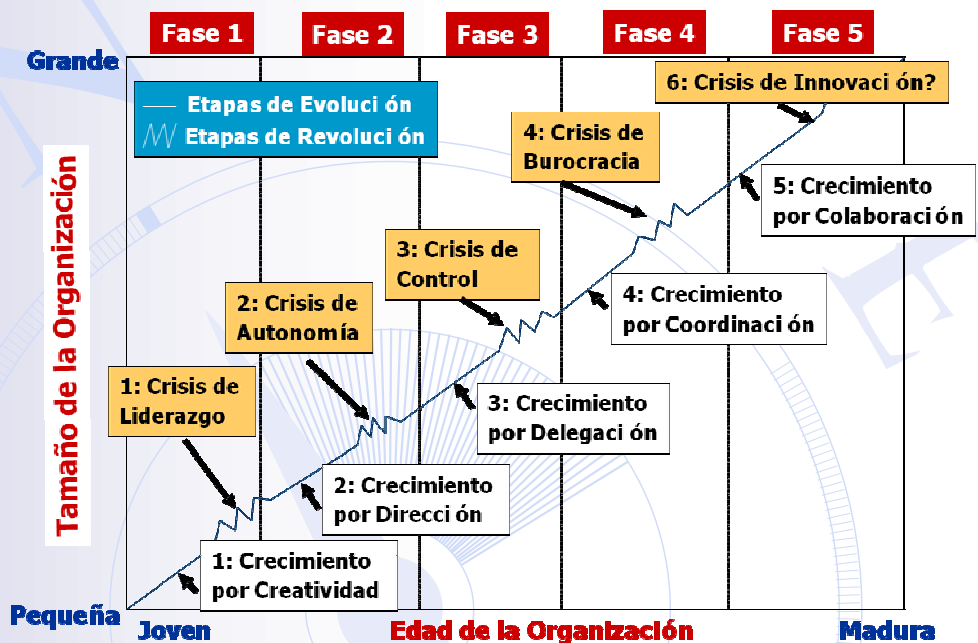


4. **Rediseño y Reestructuración Organizacional**, frente a un cambiante mercado que presenta nuevos desafíos, algunas áreas de la organización espontáneamente comienzan a intentar adaptarse experimentando con nuevas formas de trabajo interno; algunos de estos fracasan, pero en el proceso se generan nuevos aprendizajes que el resto de la organización comienza a observar con interés, a probar algunos nuevos enfoques y un proceso de rediseño organizacional permite “validar” esos diseños emergentes capitalizando la experiencia y llevando a la organización a desarrollar un fuerte liderazgo en su negocio.*

Conclusión.

Hemos presentado estos procesos de cambio en forma estilizada para facilitar su comprensión. Sin embargo, ¿dónde se producen los verdaderos desafíos? Habitualmente en la combinación de dos o más de estos motores operando simultáneamente. Para ello, lo invitamos a considerar el clásico caso de una empresa familiar, en que el motor del ciclo de vida actúa en forma simultánea con conflictos (dialécticos) al interior de la organización.

¿Dónde se producen los verdaderos desafíos?
Habitualmente en la combinación de dos o más de estos motores operando simultáneamente



¿Qué es lo único que puede salvar a la empresa en su sexta crisis? ¡La creatividad inicial del fundador ! Es decir, finalmente los procesos organizacionales pueden terminar siendo cíclicos. Lo invitamos entonces a identificar sus motores de cambio y a co-diseñar soluciones adecuadas a los particulares desafíos estratégicos que estos implican.

* Nota: ¡Felicitaciones, efectivamente los casos 1,2,3,4 se refieren a motores Ciclo de Vida, Teleología, Dialéctica y Evolución, respectivamente!