



**“Cambio Organizacional
para una gestión efectiva”**

**Módulo III –
Gerenciando el
Cambio**





Autores:
Francisco Mezones

Tutor del Curso:
Francisco Mezones

Coordinador del Curso:
Francisco Mezones

Colaboradores:
Coordinación Aula Virtual: Stella Porto

9ª Edición
Octubre, 2014

Este documento es propiedad intelectual del Banco Inter-Americano de Desarrollo (BID) y del Instituto Interamericano para el Desarrollo Económico y Social (INDES). Cualquier reproducción parcial o total de este documento debe ser informada a: PID-INDES@iadb.org

Índice

Presentación	5
Objetivo del Módulo	5
Preguntas orientadoras del aprendizaje	5
Unidad I: Modelos o enfoques de cambio organizacional.....	6
Objetivos de Aprendizaje:.....	6
I.1 Introducción	6
I.2 El Modelo de Beer: Los siete pasos de Harvard Business Essentials.....	11
Unidad I. Figura 1: El modelo de Beer	11
I.3 El modelo de los ocho pasos de John Kotter.....	14
I.4.1 Las Ocho etapas de un exitoso cambio a gran escala.....	16
I.4.2 ¿Cómo podemos aprender el proceso de cambio (Modelo de Kotter)?: La fábula de los pingüinos.....	18
I.4 El Marco de Referencia de Chip y Dan Heath.....	21
Síntesis de la Unidad.....	32
Unidad II: Implementando el cambio organizacional.....	34
Objetivos de Aprendizaje:.....	34
II.1 Dificultades o problemas para la implantación de iniciativas de cambio en organizaciones.....	34
II.2 El compromiso y la pertinencia: elementos claves para el inicio (Senge, 2000)	39
II.3 El cambio en el sector público.....	41
Bibliografía General.....	48

Presentación

Este módulo expone tres (3) modelos del proceso de cambio aplicados en las organizaciones y revela las dificultades de éxito de dichos procesos de cambio, con el fin de que sean consideradas al aplicarlos a la realidad organizacional.

Se destaca que la dinámica del cambio en el sector público en general, y en las organizaciones que forman parte del mismo, en particular, está marcada por una importante limitante: *el entramado legal y normativo* en el cual actúan, el cual introduce rigideces adicionales a las existentes en el sector privado.

Objetivo del Módulo

Identificar distintos modelos de intervención organizacional y los problemas de la implementación mediante el estudio de caso, para analizar pertinencia de aplicación en las organizaciones a partir de reconocer en dichos modelos alcances y limitaciones.

Preguntas orientadoras del aprendizaje

¿Cuáles son los obstáculos que enfrentan los procesos de cambio?

¿Qué referencias metodológicas útiles existen para orientar procesos de cambio?

¿El cambio en el sector público y sus organizaciones es distinto al de las organizaciones del sector privado?

Unidad I: Modelos o enfoques de cambio organizacional

Objetivos de Aprendizaje:

- Conocer tres (3) modelos de intervención o cambio organizacional y evaluar su aplicación en su organización o unidad laboral, para diseñar estrategias de cambio o mejora.
- Analizar alcances y limitaciones de los modelos en estudio y reconocer pertinencia o no en torno a la propia organización.

I.1 Introducción

Todo proyecto de cambio es único e irrepetible, lo que implica que no existe un único camino hacia al cambio organizacional; por ello, la réplica mecánica de modelos abstractos por lo general conduce a un callejón sin salida.

Ramió (2001) señala como procesos de *isomorfismo institucional* a la tendencia de ciertas organizaciones (gubernamentales) a adoptar instrumentos o modelos que funcionan bien en un contexto, pero no necesariamente funcionan en otro contexto. De manera que los enfoques que revisaremos en esta sección deben verse como referencias útiles, que *no recetas*, para orientar procesos de cambio.

En general, **un proceso de cambio** o transformación organizacional *es un proyecto* que, como tal, requiere ser gerenciado. Al enfocarlo como un proyecto, se asume que debe responder a un diagnóstico preciso, del cual resultará un propósito de transformación, con diseño claro, con costos establecidos e inscrito en la planeación de la organización. En consecuencia, llevar adelante exitosamente un proceso de cambio organizacional en toda una empresa/institución, no

es posible si no existe el respaldo institucional de la empresa, el compromiso de todos sus integrantes y el conocimiento profundo del proceso por parte del equipo impulsor. No obstante, a menor escala, en una unidad organizacional, se pueden implantar cambios generando aprendizajes en sus miembros que modifiquen el cómo hacer las cosas o implantando arreglos internos que mejoren la efectividad del equipo o unidad; estos cambios dependen menos de la dirección superior de la empresa.

Desde la perspectiva administrativa clásica, la incorporación del cambio organizacional se puede ver como un proceso compuesto por una serie de actividades, las cuales se pueden agrupar en las tradicionales etapas: **Diagnóstico, Planeación, Organización, Ejecución, Control.**

Así que el proceso de cambio, implica las siguientes etapas (Acosta, 2000):

A. Diagnóstico

- 1). Problemática a resolver
- 2). Justificación de la intervención organizacional
- 3). Conclusión diagnóstica de la situación actual

B. Planeación

- 1). Insumo básico: proyecto de cambio organizacional
 - a. Diseño de los cambios: Acciones a realizar
 - b. Cronograma (actividades Vs. tiempos)
 - c. Recursos necesarios para ejecutar el proyecto
 - d. Costos según recursos y precio total del proyecto

- 2).Sensibilización y motivación
- 3).Diseño de mecanismos para la socialización de los planes, de los nuevos procesos y control sobre los aprendizajes logrados. Todos bajo el propósito de lograr criterios y métodos comunes, mediante: consenso, contribución y compromiso con el cambio
- 4).Explicitación de los comportamientos esperados
- 5).Divulgación de los beneficios a alcanzar
- 6).Desarrollo de liderazgo: descubrimiento y formación
- 7).Identificación de los factores y los agentes que pueden impulsar u obstaculizar el cambio
- 8).Definición de equipos
- 9). Percepción de las expectativas sobre el cambio por venir y administración del rumor
- 10). Planes para la implementación de las novedades, según áreas e indicadores
- 11). Guía: filosofía institucional y planeación estratégica. Aquí se ubican los lineamientos para el cambio de la cultura organizacional
- 12). Establecimiento de las líneas de base en cuanto a: competencias organizacionales, capacidad gerencial, tipos y niveles de desarrollo humano existentes, cultura organizacional, sistemas de comunicación, políticas de personal

C. Organización

- 1).Asignación de recursos
- 2).Capacitación para asumir el proceso de cambio

- 3).Capacitación para desarrollar las competencias necesarias asumir la nueva filosofía y las nuevas tareas
- 4).Diseño de los procesos organizacionales según áreas, definición de competencias y asignación de funciones a los cargos
- 5).Diseño de estrategias de comunicación
- 6).Conformación de equipos

D. Ejecución

Se recomiendan los siguientes aspectos para tener alguna garantía en el proceso de cambio:

- 1).Actuación sobre la base de los nuevos procesos y según sus respectivos indicadores.
- 2).Comunicación: canales apropiados, mensajes precisos y claros, actitudes de razonabilidad, retroalimentación constante, periodicidad de la comunicación, etc.
- 3).Reporte de los logros.
- 4).Reforzamiento de las nuevas rutinas.
- 5).Desarrollo de las competencias necesarias para preparar el cambio, para ejecutarlo y para mantenerlo.
- 6).Compromiso real a lo largo y ancho de las distintas áreas sin distinción de jerarquías. Todos deben estar involucrados.
- 7).Conocimiento y actuación de todas las áreas bajo el criterio de la planeación estratégica institucional.
- 8).Los equipos deben estar preparados para diseñar nuevos procesos, así como para asumir los cambios provenientes de otras áreas. Para lo cual deben transitar por la comprensión de los cambios, tener las

competencias necesarias para ejecutarlos, poseer el espacio, los equipos y la logística requerida, así como mantener las actitudes favorables a la implementación.

9).Divulgación de logros y beneficios.

10). Implementación, validación e incorporación definitiva de los cambios.

11). Seguimiento y Control.

¿Es posible disponer de un modelo de cambio organizacional?

El cambio es una realidad tan compleja que requiere disponer de modelos que simplifiquen la gestión y nos ayuden mantener el objetivo cuando emergen las dificultades.

Un modelo de gestión del cambio es una representación simplificada de los pasos que hay que desarrollar en una organización para lograr un cambio exitoso. Sin embargo, disponer de un único modelo para la gestión del cambio en las organizaciones es tarea imposible, porque todo depende del contexto (tipo de organización, tipo de cambio, etc).

Existen múltiples modelos, de diferentes autores que se presentan como la guía para el cambio efectivo. Varios de estos modelos, constituyen una buena referencia para aplicar dependiendo del tipo de cambios que se pretende enfrentar, de la complejidad de la organización y de otros factores situacionales.

A continuación presentamos tres (3) modelos que pueden servir de referencia y guía para iniciar un proyecto de cambio¹.

¹ En este curso no propugnamos UN modelo ideal, sino varias perspectivas para un proceso de cambio

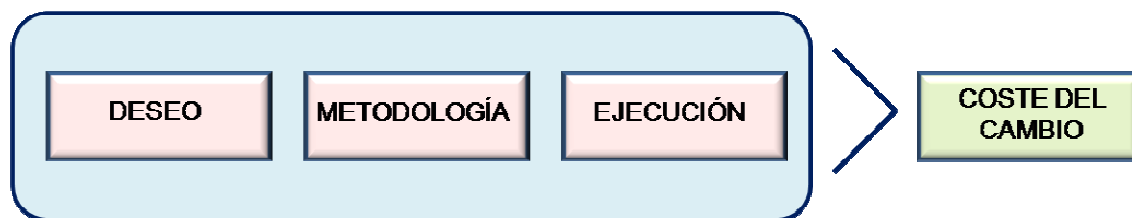
I.2 El Modelo de Beer: Los siete pasos de Harvard Business Essentials.

El modelo de Michael Beer² parte del principio de que la aceptación del sistema vigente en las organizaciones sin cuestionarlo puede ser letal para ésta y para la labor del directivo. No obstante, conocedor de que los procesos de cambio inciden directamente en la resistencia al mismo de las personas que conforman las organizaciones, plantea la siguiente fórmula del cambio a tener en cuenta por los líderes de cualquier organización:

“Cantidad de cambio = (Insatisfacción x Modelo x Proceso) > Costo del Cambio”.

Antes de que el cambio pueda realizarse, los miembros claves de la organización que tienen la capacidad para adoptar y generar nuevas actitudes y comportamientos deben estar insatisfechos con el status quo, en tal grado que sientan la pérdida de confianza en ellos mismos y su organización.

Unidad I. Figura 1: El modelo de Beer



El modelo de Michael Beer

Fuente: Alvarez y Uribe (2005)

² Alvarez, E., Uribe M. (2005). Aplicación de herramientas y modelos en el proceso de cambio de organizaciones del tipo PYME. Visto en la Web, octubre 2009. <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/156.pdf>

Las bondades que la suma de los tres primeros elementos deben ser mayores que el elemento denominado "resistencia al cambio".

El primer componente de esta ecuación se refiere al **deseo de cambio o insatisfacción con la situación de partida**. Para que el cambio se realice, es necesario que haya deseo por parte de las personas de ejecutarlo. En numerosas ocasiones se han ligado los procesos exitosos de cambio con los avances tecnológicos, pero lo cierto es que los verdaderos catalizadores son las personas implicadas.

Por lo que se refiere al deseo, Beer (citado por Alvarez y Uribe, 2005) también lo caracteriza como insatisfacción. Cuanto mayor sea la insatisfacción con el estado de la organización en términos de mercado, rendimiento de capital y modelo organizativo, mayor será el deseo para llevarlo adelante.

No obstante, la insatisfacción no genera cambio por sí misma. Si bien el deseo es el justificante del cambio, la metodología y el tipo de ejecución son los que garantizan su perdurabilidad y éxito.

La **metodología** hace referencia al concepto de resistencia al cambio. El cambio por el cambio nunca ha sido bueno y tampoco aceptado por los agentes implicados. Por ello, es totalmente imprescindible un modelo empresarial que facilite una orientación sobre cómo realizarlo, es decir, que incluya un mapa de actuación y un plan detallado y bien diseñado para la consecución de la nueva situación.

El último elemento referente a los desencadenantes del cambio se debe identificar en el **proceso o ejecución**. Los planes pueden estar muy bien diseñados y un modelo ser excelente, pero si no se ejecutan e implantan adecuadamente se convertirán en papel mojado. La calidad de la implantación, las mejoras tangibles introducidas, el seguimiento realizado y los responsables encargados de realizar una

ejecución seria y rigurosa, entre otros factores, aseguran la consecución de objetivos.

Todo lo comentado hasta ahora debe ser siempre mayor que el **coste de cambio**. En este coste identificamos las inseguridades y los frenos que presenta la organización al cambio. Una vez determinados los obstáculos a superar, es siempre más sencilla la planificación de su superación. Es importante tener en cuenta que cuanto mayores sean los costes derivados del cambio se debe elevar la insatisfacción con los sistemas actuales.

Michael Beer, conjuntamente con Russell Eisnstat y Bert Spector³, identifican **siete pasos** que -a su entender- pueden ser seguidos con el objetivo de lograr un cambio.

Paso 1. Promover la energía y el compromiso y dedicación a través de la identificación conjunta de los problemas de la organización y sus soluciones. *No se puede pedir energía y compromiso del mismo modo que se pide un informe mensual, pero puede generarlo al involucrar a la gente en el proceso.*

Paso 2. Desarrollar una visión compartida de cómo organizarse y dirigir para ser competitivo. *Lo último que se desea es tener varias visiones que compitan respecto a lo que debería hacerse. Una vez que se tiene la visión, hay que asegurarse de que la gente la ve como algo que le interesa personalmente.*

Paso 3. Identificar el liderazgo. *Se necesita involucrar a las mejores personas posibles en los diferentes niveles. Se debe buscar entre los directivos de las unidades que son objeto de cambio y NO poner ese liderazgo en las manos de la gente de recursos humanos.*

³ Harvard Business Essentials (2003). *Gestionar el cambio y la transición*. Mike Beer, Editor, Deusto, Barcelona.

Paso 4. Concéntrese en los resultados y no en las actividades.

No se deje engatusar por las actividades que "suenan bien, se ven bien y se sienten bien". Concéntrese en cosas que contribuyan de manera directa y tangible en la mejora fundamental.

Paso 5. Empiece el cambio unidades pequeñas con cierta autonomía, luego deje que se extienda a otras unidades sin promoverlo desde arriba.

Es mucho más probable que consiga cambiar a toda la organización si alienta el cambio en las unidades periféricas y deja que luego se vaya difundiendo.

Paso 6. Institucionalice el éxito por medio de políticas, sistemas y estructuras formales. ¡Y no se olvide de medirlo!**Paso 7. Vigile atentamente y ajuste las estrategias en respuesta a los problemas del proceso de cambio.**

Recuerde que algunas personas se irán, algunos elementos de su agenda de cambio fracasarán... así que sea flexible.

I.3 El modelo de los ocho pasos de John Kotter⁴.

John Kotter, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard es el más reconocido experto en cambio organizacional. Ha escrito varios libros sobre el tema, siendo el primero "Liderando el cambio" ("Leading Change"), publicado en 1995, en el cual presenta su proceso de 8 pasos hacia al cambio.

Las lecciones que presenta, producto de sus investigaciones en 130 organizaciones se resumen a continuación:

⁴ Kotter, J. (2007). Al frente del cambio. Urano. Barcelona; Kotter, J. (2006). Nuestro témpano se derrite. Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas. Bogotá, Grupo Editorial Norma; Kotter, J. (2009). El sentido de la urgencia. Norma. Bogotá.

- Las organizaciones altamente exitosas saben cómo superar los anticuerpos que rechazan cualquier cosa nueva. Saben cómo aprovechar las oportunidades y evitar peligros. Ven que **los grandes** saltos están evidentemente asociados a grandes ganancias. Ven que la mejora continua gradual, por sí misma, no es suficiente.
- El cambio exitoso en gran escala es un hecho complejo que sucede en **ocho etapas**. El Flujo es este: Genere un sentido de urgencia; integre un equipo guía, formule la visión y las estrategias, comuniqué efectivamente la visión y las estrategias, remueva barreras para la acción, logre éxitos de corto plazo, continúe impulsando onda tras onda de cambio hasta que el trabajo esté hecho, y finalmente, desarrolle una nueva cultura para hacer el nuevo comportamiento permanente.
- El cambio central en las ocho etapas es el **cambio en el comportamiento de las personas**. El cambio central no es en estrategia, no es en los sistemas, no es en la cultura. Estos elementos y muchos otros pueden ser muy importantes, pero el núcleo del problema sin duda es el comportamiento, en otras palabras la necesidad de cambios significativos en lo que la gente hace.
- El cambio de comportamiento en las personas, es más un efecto de ayudarlas a ver una verdad **para influenciar sus sentimientos**, que de proporcionarles mucho análisis para influenciar sus pensamientos. Ambos, pensamiento y sentimiento son esenciales, y ambos son la base de las organizaciones exitosas, pero el corazón del cambio está en las emociones. *El flujo del ver-sentir-cambiar es más poderoso que el de analizar-pensar-cambiar.*

I.4.1 Las Ocho etapas de un exitoso cambio a gran escala

Unidad I. Figura 2: Los 8 pasos del cambio (modelo de Kotter)



Fuente: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/modelo-de-kotter-de-gestion-del-cambio-en-8-pasos/>
 Para entender porqué algunas organizaciones están logrando un salto hacia un futuro más exitoso y otras no, se necesita ver primero el flujo de esfuerzos efectivos para el cambio en gran escala. En casi todos los casos hay un flujo, un conjunto de ocho pasos que pocas personas manejan bien.

1. Establecer un sentido de urgencia: las organizaciones que saben manejar el cambio productivamente crean un sentido de urgencia entre la gente más importante. Demuestran que hay una gran necesidad de cambio y motivan a la gente a asumirlo en vez de contentarse con el *statu quo*.

2. Crear una coalición de liderazgo: cualquier cambio necesitará de liderazgo. Dicho liderazgo debe ser ejercido por una mezcla de gente con las habilidades necesarias, conexiones y autoridad. Mientras más fuerte sea este equipo, el cambio se dará con mayor facilidad.

3. Desarrollar tanto una visión como una estrategia: con el fin de promover el cambio, el equipo debe articular una visión de cómo será la compañía al final del proceso de cambio. Asimismo, debe desarrollar un conjunto de estrategias para llevar a cabo la visión.

Todo comienza con la visión y evoluciona del siguiente modo:

1. Visión: una atractiva imagen del futuro.
2. Estrategia: cómo será alcanzada la visión.
3. Planes: pasos específicos para implementar las estrategias.
4. Presupuesto: proyecciones y objetivos de cada plan.

4. Comunicar la visión: no se trata sólo de explicar la visión y las estrategias sino de hacer entender el cambio en toda la organización. En este sentido, los hechos son más importantes que las palabras. Los procesos de cambio más exitosos suponen una comunicación directa y repetida sobre los logros alcanzados.

5. Propiciar que los empleados actúen: la prioridad es darle suficiente autoridad a la gente como para remover los obstáculos que puedan surgir. Asimismo, es importante contar con sistemas de información y otros recursos necesarios para actuar en forma distinta en el futuro.

6. Obtener victorias a corto plazo: esto proveerá credibilidad y validará los cambios. Mientras más exitosos sean los proyectos de cambio a corto plazo, mayor será el impulso que ganará el proyecto de cambio en general, y mayor será el entusiasmo de la gente involucrada con el mismo.

7. Consolidar las ganancias para ganar impulso: los líderes no deben relajarse después de algunos éxitos. Es importante obtener beneficios constantemente. Esto permitirá que los recursos, la

atención y la energía continúen siendo aplicados a largo plazo.

8. Anclar los cambios en la cultura: los buenos procesos de cambio marcan diferencias permanentes. Con el tiempo, la gente empezará a actuar de una manera cónsona con el programa de cambios.

La clave en los ocho pasos anteriores es cambiar el modo de actuar de las personas. Para tal fin, lo mejor es alterar las emociones.

Cuando la gente dentro de una organización se siente diferente, está más dispuesta a actuar diferente. Así pues, la clave para implementar cambios es cambiar lo que la gente siente, para propiciar nuevos comportamientos en el futuro.

En el Aula se pondrá a su disposición el documento ***El corazón del cambio*** (Síntesis realizada por Francisco Mezones), que amplía cada paso del Modelo de Kotter. Asimismo, se incluirá un ejemplo de caso de estudio como referencia, para analizar y comentar.

I.4.2 ¿Cómo podemos aprender el proceso de cambio (Modelo de Kotter)?: La fábula de los pingüinos

Kotter, J. (2006). *Nuestro témpano se derrite. Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas.* Bogotá, Grupo Editorial Norma. *Nuestro témpano se derrite es una fábula simple y profunda acerca de cómo unos pingüinos enfrentaron a una crisis de la comunidad y lograron resolverla con el modelo de proceso de cambio propuesto por Kotter.*

La fábula trata sobre una colonia de pingüinos que ha vivido en la Antártica durante años, hasta que uno de ellos descubre un problema potencialmente devastador y que pone en peligro su hábitat, pero casi nadie le presta atención. Lo interesante es cómo los diversos tipos de pingüinos reaccionan a la necesidad de cambio y cómo responden a la crisis.

La historia visualiza la resistencia al cambio y la acción heroica, sobre los obstáculos y las tácticas que permiten salvarlos.

Los personajes se asemejan a muchas personas que conocemos en nuestras organizaciones. Fico, el explorador reservado pero observador detecta y confirma que el hogar de todos, un témpano, se está derritiendo. Fico debe convencer y alertar a los líderes de la comunidad sobre esta crisis. Inmediatamente comienza a alertar a Luis, el pingüino principal; a Alicia, una líder que escucha; a NoNo, el insuperable experto del tiempo, al profesor analítico y a un par de pingüinitos escolares que, junto con su maestra, contribuyeron al cambio.

Interesante no? Se espera que este breve bosquejo funcione como motivador de la lectura del libro, dado que no podemos transcribirlo en el Módulo.

Más que una alegoría acerca de pingüinos antárticos, en realidad el libro trata sobre el cambio: subyace cómo valorar la necesidad del cambio, cómo iniciarlo, cómo trabajar con la iniciativa de otros y, sobre todo, cómo triunfar.

Actividad de aprendizaje

1) Para comprender mejor el modelo de Kotter mediante “Nuestro témpano se derrite”, se sugiere leer el libro completo, el cual es de fácil lectura. Puede descargar el libro de alguno de los enlaces siguientes:

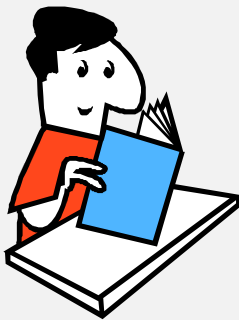
http://aolingeneria.wikispaces.com/file/view/1_Nuestro+t%C3%A9mp+ano+se+derrite.doc

<http://es.scribd.com/doc/70097612/LIBRO-Nuestro-tempano-se-derrite>

En el sitio siguiente, puede conseguir una versión audiovisual.

<http://videoemprende.blogspot.com/2009/03/nuestro-iceberg-se-derrite-por-john.html>

ANALIZAR



a) Lea el documento **“El corazón del cambio”** (Recursos del Aula), síntesis realizada por Francisco Mezones del título original: *The Heart of Change: Real-Life Stories of How People Change Their Organizations* (Harvard Business School Press, 2002), sobre la base del link

[http://www.egrupos.net/grupo/gestionempresarial/archivo/indice/1/msg/27/\(26.06.2006\)](http://www.egrupos.net/grupo/gestionempresarial/archivo/indice/1/msg/27/(26.06.2006)), y complementada con extractos de resumen de Kotter John, 1996. “Leanding change”. Harvard Business School Press y Kotter, J. (2007). *Al frente del cambio*. Barcelona. Urano.

Evalúe la pertinencia de aplicar el modelo de Kotter a la situación organizacional de la cual ya elaboró el Diagnóstico

I.4 El Marco de Referencia de Chip y Dan Heath

Como se refirió en el Módulo I, los hermanos Chip Heath y Dan Heath en su libro *Switch* proponen un marco de referencia para lograr que el cambio sea posible aún en las circunstancias más complejas. Siempre que descifres como motivar al elefante (nuestro ser emocional), dirijas al jinete (nuestro ser racional) y allanes el camino (el entorno), podrás conseguir que las cosas cambien.

En esta parte ampliaremos la estrategia que plantea el Marco para lograr el cambio: (1) dirigir al Jinete; (2) motivar al Elefante y (3) trazar el camino.

1) Dirigir al jinete:

Nuestro jinete, es nuestro ser racional, todo lo analiza, piensa las cosas 3 veces y está dispuesto a hacer sacrificios a corto plazo para conseguirlos a largo plazo, es el visionario, mejor dicho es el que hace todo lo nuestras mascotas no hacen. Gracias al jinete, ponemos dirección y sentido a nuestras vidas, estudiamos una carrera o ahorramos para la jubilación. Así como el jinete es inteligente y sigue el mapa, se concentra en los problemas y no en las soluciones, se paraliza frente a la ambigüedad y la toma de decisiones y su fuerza para manipular al elefante es muy poca.

Para ello sugieren tres estrategias clave:

- Identificar y seguir las excepciones. Investigar los cambios que han funcionado y seguir sus enseñanzas.

Las excepciones o flash de éxitos, son ejemplos reales de transformación, esfuerzos exitosos que vale la pena emular. Resaltar estos puntos de éxitos es muchas veces la mejor forma de demostrar

que las cosas pueden funcionar de otra manera.

Esta técnica se basa en que cuando tenemos un reto o problema, nos fijemos en aquellos elementos (personas, casos, proyectos, etcétera) que sí están funcionando bien, los estudiemos y nos preguntemos ¿Qué están haciendo estos elementos para lograr el éxito? La idea es encontrar los mecanismos, ideas, técnicas o prácticas que utilizan, para posteriormente “clonarlos” y repetirlos en el resto del sistema.

Ejemplo 1: En una empresa existe una alta rotación de empleados, pero al sacar las estadísticas por área se observa que en dos áreas en particular la rotación es muy baja. ¿Qué está pasando en estas áreas para que ahí tengamos rotaciones tan bajas? ¿Qué están haciendo sus gerentes? ¿Cómo se relacionan con su personal? ¿Cómo los motivan? ¿Qué piensa o siente este personal? Etcétera. Debemos estudiar estos “puntos brillantes” y repetirlos en las demás áreas.

Ejemplo 2: Un empleado de la Organización Mundial para la Alimentación fue comisionado a Vietnam para mejorar las condiciones alimenticias de la población. Al encontrarse que prácticamente no tenía acceso a fondos económicos y tenía poco tiempo para demostrar el éxito de su misión, se le ocurrió enfocarse en algunas comunidades marginadas y realizar reuniones con las madres de familia. Ahí les preguntaba cosas como: “¿Conocen en su comunidad alguna madre cuyos hijos, a pesar de tener las mismas condiciones económicas que las demás, estén MEJOR NUTRIDOS?” Y estudiando esos “puntos brillantes” (aquellas madres que bajo las mismas condiciones financieras –muy pobres, por cierto– lograban nutrir mejor a sus hijos), detectó 3 o 4 acciones críticas, mejores prácticas, que diseminó en todas las comunidades a través de talleres muy simples con las mamás. A los pocos meses se pudieron constatar mejoras notables en nutrición en muchas familias.

- Redactar los movimientos críticos. Hay que concretar los comportamientos concretos que son críticos para el cambio. Las generalidades no son útiles.

Mientras más opciones tenemos frente a nosotros, más abrumados nos sentimos. Las opciones muchas veces nos debilitan. Debemos evitar entonces la parálisis que produce la multiplicidad de opciones. Esta variedad desgasta la capacidad del Jinete para tomar decisiones. Para evitar la parálisis, necesitamos esquematizar detallada y claramente las acciones fundamentales que se deben tomar para lograr el cambio.

- Apuntar al destino. El cambio es más fácil cuando se sabe hacia dónde dirige y por qué merece la pena cambiar.

Diseña lo que los autores llaman una “Postal desde el Destino”, una descripción viva del lugar que puedes ocupar cuando cumples tus metas. Estas tienen una doble función: Muestran al Jinete hacia dónde se dirige, y muestran al Elefante por qué vale la pena el viaje.

El cambio es más fácil si sabemos a dónde vamos y por qué queremos llegar ahí, en otras palabras, ¿por qué es valioso ese destino? Ejemplo: hace varios años, las compañías de exploración petrolera perdían mucho dinero en excavar “agujeros secos”, o sea excavar sin poder instalar un pozo. Una de ellas decidió retar el paradigma tradicional de que siempre existiría un cierto porcentaje de agujeros secos y se puso como lema “No más agujeros secos”. A partir de ahí, la empresa modificó muchos procesos (pero, sobre todo, mentalidades) y logró con éxito bajar el índice casi a cero, ahorrando muchos millones de dólares.

2) Motivar al elefante:

Nuestro Elefante, es nuestro ser emocional, instintivo, siempre en busca de la gratificación inmediata que tanto complica la vida del Jinete. El Elefante, ofrece esa chispa y energía necesaria que tanto necesita el Jinete para ejecutar sus planes, pero es perezoso y caprichoso y necesita ser motivado todo el tiempo para mantenerlo andando hacia el destino que ha definido el jinete. El elefante siempre que pueda tomará el camino más fácil, el camino conocido.

Las estrategias que proponen son:

- Identificar las emociones que pueden impulsar el cambio. Hay que sentir la necesidad del cambio.

Esto sucede cuando hablamos directamente a las emociones de la gente. Por la incertidumbre que conlleva, el Elefante siempre dudará del cambio, y los argumentos racionales no lo motivarán. Pero siempre hay un sentimiento adecuado para cada circunstancia, las emociones negativas como el miedo que produce una crisis pueden fomentar el cambio súbito, pero las emociones positivas como el orgullo, el interés, o el sentido de pertenencia, nos ayudan a construir una transformación de largo plazo.

Conocer "algo" no es suficiente para causar el cambio, de la misma forma que nuestro amigo que fuma o come en exceso: él sabe que lo daña pero eso no implica una transformación en el comportamiento. Hacer que la gente SIENTA algo puede ser el disparador del cambio. Los hermanos Heath nos proponen que para lograr grandes cambios el orden no es ANALIZAR-PENSAR-CAMBIAR (visión del jinete), sino más bien: VER-SENTIR-CAMBIAR (visión del elefante).

Por ejemplo, un ejecutivo de una fábrica quería demostrar los costos asociados a no tener homologadas y centralizadas las compras de

productos, pero todos parecían estar muy apegados a la forma tradicional de comprar en forma regional. Para ilustrar su punto, recogió muestras de más de cincuenta tipos de guantes de trabajo que se compraban, en vez de unificar las compras con un solo proveedor de un solo modelo de guantes, puso los precios de cada uno y los dejó encima de la mesa de juntas de la alta directiva. ¿Qué SINTIERON los ejecutivos al ver la variedad tan amplia de guantes y de precios ante sus ojos? Lo que sintieron fue una sorpresa desagradable por lo ilógico y costoso del proceso actual. A partir de ahí fueron mucho más abiertos al cambio.

O el caso de una ejecutiva encargada de diseño en Target, una cadena de tiendas que históricamente había estado orientada solo a precios y a ver cifras, costos y utilidades. A nadie parecía interesarle el diseño, aunque el nuevo lineamiento dictado por el CEO era “Quiero que Target ofrezca diseño a precios accesibles”. Lo que empezó a hacer esta ejecutiva fue exponer a los ejecutivos diversas “cosas” de múltiples colores, para que SINTIERAN lo que era estar a la vanguardia en diseño. Poco a poco se fueron convenciendo de que su modelo de trabajo, tan basado en números, sí podría ser compatible con el diseño pues –bien manejado- podría producir mejores ventas y clientes más contentos.

En el caso de nuestras organizaciones, ¿qué podríamos mostrar a los ejecutivos para que SINTIERAN que necesitamos una mejor estrategia en seguridad, y asignar entonces mayor presupuesto a estos proyectos?

- Reducir la dimensión del cambio. Hay que fragmentar, trocear en fases el cambio, hasta que no atemorice al Elefante.

Esta técnica se basa en que nuestra mente no perciba el cambio como un camino laaaargo, sino como una serie de pequeños cambios fáciles

de lograr. Se dice que “un viaje de mil kilómetros empieza con el primer paso”. Cuando la tarea parece ser demasiado grande, el Elefante se detendrá. Los grandes cambios suceden gradualmente. Empieza con las pequeñas acciones que después encontrarás difícil abandonar. Un líder debe ser capaz de reconocer y acreditar los pequeños avances y diseñar una estrategia que produzca victorias inmediatas, porque éstas producen esperanza, y de esperanza se alimenta el Elefante.

Por ejemplo, una técnica para que los deudores “compulsivos” organicen sus finanzas se basa en hacer en Excel una lista de todas las deudas generadas y ponerla en orden ascendente. Primero vienen las deudas más pequeñas y después las mayores. Contrario a lo que aconsejarían muchos financieros (pagar primero la deuda que genera más intereses) la técnica dice: “paga en el orden en que están en la lista”, es decir, primero la deuda más chica ¿Por qué? Dado que las personas que tienen muchas deudas no son muy organizadas, se trata de modificar sus hábitos mentales y para ello es **IMPORTANTE QUE SIENTAN** que van avanzando en el camino; en ese sentido, conforme tachan de su lista las deudas pagadas, se sienten mejor y tienen más ánimo para seguir.

- Hacer que se sienta orgulloso. Cultivar un sentido de identidad e infundir la mentalidad de crecimiento.

Desarrolla la identidad de tu gente, porque el sentido de pertenencia es un gran motivador. De la misma forma, cualquier esfuerzo que viole la identidad de las personas estará condenado al fracaso.

En esta técnica los hermanos Heath nos proponen dos formas de modificar la ACTITUD (mindset) de la gente.

En la primera forma, movemos la identidad de la gente. Por ejemplo,

en un experimento para determinar la mentalidad de la gente para “ser buenos ciudadanos”, a varias personas de un vecindario se le pedía autorización para poner un anuncio espectacular en su jardín delantero. El anuncio era un mensaje para manejar con precaución, pero la verdad es que hacía que el jardín no luciera y para ello se les mostraba una foto de ejemplo. A los vecinos se les dividió en dos grupos: con el primero no se hizo ningún esfuerzo previo, de manera que cuando veían el anuncio y percibían lo feo que luciría su jardín, solo una minoría de 19% aceptaba. Sin embargo, en el segundo grupo se trabajó un par de semanas antes para mejorar su identidad como “buenos ciudadanos”.

Este fortalecimiento de identidad era tan sencillo como ofrecerles una calcomanía para pegar en su puerta principal, sobre seguridad al manejar. En este grupo, para sorpresa de los investigadores, el índice de aprobación subió al doble. En palabras de los autores:

<<... la ciencia del estudio del billboard nos dice algo muy importante. Nos muestra que la gente está receptiva a desarrollar nuevas identidades y que esas identidades crecen desde inicios pequeños. Una vez que empiezas a verte a ti mismo como un "ciudadano preocupado", querrás actuar como tal. Esas son noticias tremendamente buenas para alguien que dirige un esfuerzo de cambio. Significa, por ejemplo, que si usted puede mostrar a la gente por qué vale la pena cuidar el medio ambiente, no tomará años que ellos se vean a sí mismos como "ambientalistas". Tomó solo pocos días para que los vecinos del ejemplo se percibieran a sí mismos como "ciudadanos preocupados" >>

La otra forma para crecer a la gente es modificar sus paradigmas, en este caso particular los paradigmas asociados con el “sí se puede” (por cierto, nuestros deportistas y atletas requerirían usar más seguido esta técnica).

Parece que el origen de que nuestro cerebro funcione a través de

patrones o paradigmas tiene que ver con la evolución, pues una vez obtenido un patrón mental son mucho más rápidas nuestras decisiones. Sin embargo, en el mundo moderno no siempre nuestros paradigmas juegan a nuestro favor.

3) Allanar el camino:

El camino es por donde camina el elefante y el jinete, es básicamente el entorno. Entre más plano lo hagamos y más clara sea la ruta, más fácil será para el jinete y para el elefante. El camino explica porque es más fácil que bajemos de peso, si empezamos por utilizar platos más pequeños para nuestro almuerzo o no pedir combos agrandados en Mc Donalds. Modificar el entorno es una clave crítica. Por más claridad que tenga el jinete y más motivación tenga el elefante, si el camino es demasiado complejo, ambos quedaran rendidos y el cambio no será posible.

En este caso, las estrategias que plantea son:

- Modificar el entorno. Cuando la situación cambia, el comportamiento también cambia.

En el libro se comentan ejemplos en los que se alteró uno o más elementos del medio ambiente. Tal es el caso de un ejecutivo que tenía la mala costumbre de contestar sus correos en la computadora mientras hablaba con sus empleados. Cuando se dio cuenta, hizo un cambio muy simple en el ambiente: colocó la computadora a un lado del escritorio (en vez de enfrente de él) de manera que ya le resultaba muy incómodo estar contestando correos mientras hablaba con la gente. Asunto arreglado.

Lo que muchas veces parece un problema humano es en realidad un problema de la situación. Modificar el entorno implica hacer más

difícil el comportamiento equivocado y facilitar las acciones adecuadas. Los bancos cansados de que olvidáramos la tarjeta en el cajero automático, diseñaron los nuevos cajeros que requieren que retires tu tarjeta antes de poder llevarte el dinero. Piensa qué cambios debes realizar en tu entorno para promover el cambio.

- Crear hábitos. Cuando el comportamiento es habitual, es libre, no supone ninguna carga para el jinete. Es importante buscar maneras de fomentar los hábitos.

Los hábitos, son las pequeñas acciones cotidianas que hacemos casi de manera automática y que nos facilitan el cambio. De acuerdo con los hermanos Heath, los hábitos son el piloto automático de nuestro comportamiento. Si logra establecer los hábitos adecuados en su gente, facilita la eficacia en la organización.

Una de las formas más efectivas de generar un cambio es crear hábitos. Los científicos han descubierto que el cerebro invierte mucho en tomar decisiones y, por tanto, de una forma u otra evadimos esta tarea. Un hábito nos evita tomar decisiones pues hacemos de manera automática lo que el hábito nos manda, sea bueno o malo,

Los Heath proponen una técnica de “disparadores” mentales muy eficiente para crear hábitos. La idea es que ante un escenario futuro nos imaginemos a nosotros mismos tomando la acción apropiada.

El requisito es que la situación sea relevante y que estemos convencidos de que queremos tomar esa acción apropiada. De esta forma, cuando tal evento se presenta, nuestro cerebro ha creado el hábito de tomar dicha acción, y lo más probable es que sea la que realicemos.

Un ejemplo: para que los alumnos de un profesor universitario tuvieran una mejor calificación, tenían la opción de entregar un breve

escrito de cómo fue su reunión familiar de Navidad. El reto verdadero era que lo tenían que entregar un día después de la Navidad, cuando el tiempo que deberían dedicar a esta tarea competiría con la desvelada del día anterior y los momentos de diversión familiar. Solo una tercera parte de los estudiantes lograba cumplir con la tarea, y eran aquellos que, previamente, habían visualizado el momento y el ambiente en donde desarrollarían su escrito. En otras palabras, la decisión difícil de en qué momento y lugar harían la tarea, la habían tomado desde días antes a través de este ejercicio mental, y era lo que terminaban haciendo; los demás no lograron tomar la decisión de crear ese ambiente.

- “Guiar la manada”. Aprovechar la fuerza del grupo. El comportamiento es contagioso. Ayude a expandirlo.

Aunque el título de esta técnica puede parecer agresivo, recuerde que los elefantes son nuestros cerebros emocionales por lo que esta técnica se enfoca a invocar nuestro instinto gregario y hacer que todo mundo se comporte de cierta forma. En muchas situaciones de nuestra vida personal o laboral verificamos qué están haciendo los demás y hacemos lo mismo.

En situaciones desconocidas o ambiguas, la gente siempre busca señales o gestos de otros que indiquen el comportamiento adecuado. La gente actúa de la misma forma en que lo hacen los demás. Un líder incentiva las conductas colectivas que promuevan el cambio. Por ello, la cultura organizacional es fundamental; es muy importante establecer claramente los valores requeridos.

Una técnica en esta categoría es informar a “la manada” sobre alguien que esté haciendo lo adecuado. Por ejemplo, un coordinador financiero estaba cansado de que muchas áreas no enviaran sus reportes mensuales a tiempo, hasta que decidió hacer dos cosas: (1) Informar

a todas las áreas acerca del porcentaje de cumplimiento, para lo cual empezó a enviar mensualmente un mensaje que decía así: “El 78% de las áreas cumplen a tiempo. Esperamos que tú también lo puedas lograr”; y (2) hablar personalmente con las áreas que se retrasaban, mostrarles los resultados de las que cumplían, y preguntarles qué necesitaban para comprometerse con una fecha. Con estas dos medidas logró prácticamente 100% de los reportes a tiempo.

Síntesis de la Unidad.

No existe un único camino hacia al cambio organizacional y la réplica mecánica de modelos abstractos por lo general conduce a un callejón sin salida.

En general, un proceso de cambio o transformación organizacional es *un proyecto* que, como tal, requiere ser gerenciado. Al enfocarlo como un proyecto, se asume que debe responder a un diagnóstico preciso, del cual resultará un propósito de transformación, con diseño claro, con costos establecidos e inscrito en la planeación de la organización.

Entre los múltiples modelos, de diferentes autores que existen como referencia para orientar procesos de cambio efectivos, **en la Unidad se revisan tres (3) modelos como referencias útiles, que no recetas, para orientar procesos de cambio.**

El modelo de Michael Beer, parte del principio de que la aceptación del sistema vigente en las organizaciones sin cuestionarlo puede ser letal para ésta y para la labor del directivo. Plantea la siguiente fórmula del cambio a tener en cuenta por los líderes de cualquier organización: “Cantidad de cambio = (Insatisfacción x Modelo x Proceso) > Costo del Cambio”. El modelo de Michael Beer, identifica siete pasos que -a su entender- pueden ser seguidos con el objetivo de lograr un cambio.

El modelo de Kotter, postula que el cambio exitoso en gran escala es un hecho complejo que sucede en ***ocho etapas***. El Flujo es este: Genere un sentido de urgencia; integre un equipo guía, formule la visión y las estrategias, comuniqué efectivamente la visión y las estrategias, remueva barreras para la acción, logre éxitos de corto plazo, continúe impulsando onda tras onda de cambio hasta que el trabajo esté hecho, y finalmente, desarrolle una nueva cultura para hacer el nuevo comportamiento permanente.

Por su parte, los hermanos Chip Heath y Dan Heath en su libro *Switch* proponen un marco de referencia para lograr que el cambio sea posible aún en las circunstancias más complejas, sin importar si hay dinero o poder de por medio o si tienes un doctorado o una estudio técnico. Siempre que descifres como motivar al elefante (nuestro ser emocional), dirijas al jinete (nuestro ser racional) y allanes el camino (el entorno), podrás conseguir que las cosas cambien.

Bibliografía.

Acosta R., Carlos, (2000): *Cuatro preguntas para iniciarse en el cambio organizacional*. Revista Colombiana de Psicología, No. 11, 9-24. Universidad Nacional de Colombia, Colombia.

Alvarez, E., Uribe, M. (2005). Aplicación de herramientas y modelos en el proceso de cambio de organizaciones del tipo PYME. Visto en la web en diciembre 2009.

<http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/156.pdf>

Codina, Alexis (sin fecha). *El modelo o teoría del cambio*. Consultado en junio 2006 en el link:

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=715>

Harvard Business Essentials (2003). *Gestionar el cambio y la transición*. Beer, Mike (Editor). Editorial Deusto, Barcelona..

Heath Chip y Heath Dan (2011): *Switch. Cómo cambiar las cosas cuando el cambio es difícil*. New York: Vintage Español

Kotter, John (2007). *Al frente del cambio*. Urano. Barcelona.

Kotter, John. (2009). *El sentido de la urgencia*. Norma. Bogotá.

Lewin, Kurt (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós.

Ramió Matas, Carles (2001). *Los problemas de la implantación de la nueva gestión pública en las administraciones públicas latinas: modelo de estado y cultura institucional*.

Whithaker, Patrick (1998). *Cómo gestionar el cambio en contextos educativos*. Madrid: Narcea.

Unidad II: Implementando el cambio organizacional

Objetivos de Aprendizaje:

Reconocer las dificultades u obstáculos de los procesos de cambio en las organizaciones, para comprender la complejidad de toda intervención organizacional, mediante su aplicación en el contexto organizacional propio.

Reconocer la especificidad de los procesos de cambio en la Administración Pública Latinoamericana y contextualizar las dificultades en sus países y organizaciones.

II.1 Dificultades o problemas para la implantación de iniciativas de cambio en organizaciones.

La puesta en práctica de un proceso de cambio no transcurre siempre en forma pulcra y ordenada paso a paso hasta que se alcancen los objetivos. Como ya vimos, la metáfora de la danza de Senge, sugiere un movimiento “irregular” o no lineal, de avances y retrocesos.

En el desarrollo o implementación de procesos de cambio se cometen errores, los factores externos trastornan los calendarios y programaciones, las personas clave se marchan de la organización o las trasladan, diferentes grupos se olvidan de comunicarse entre ellos, etc.

En 1998 la Consultora Arthur Andersen, efectuó una encuesta entre empresas que atravesaron por grandes y perdurables procesos de cambio, que sirvió para revelar cuál ha sido su propia percepción en

cuanto a sus niveles de éxito⁵.

Los resultados del cambio fueron:

33% = No está seguro de cómo resultó el cambio

27% = No muy exitoso

27% = Demasiado pronto para saber

9% = Muy exitoso

4% = Moderadamente exitoso

Los resultados no son muy alentadores. Sólo el 13% muestra niveles aceptables de conformidad; el resto, ambiguo.

Adicionalmente la encuesta arroja que la mayoría de las empresas que declararon estar conformes con los resultados del cambio (13%) dedicaron una gran cantidad de recursos (tiempo y dinero) a atender la problemática de la transición.

A la hora de indicar cuáles son las causas de los fracasos en los procesos de cambio, los resultados de otra encuesta diseñada y procesada por la misma consultora convergen en ciertos aspectos:

Unidad II. Figura 1: Factores de fracaso en los procesos de cambio

FACTOR	%
Resistencia al cambio	60
Limitaciones de los sistemas en uso	42
Falta de compromiso de los ejecutivos	39
Falta de un sponsor de nivel ejecutivo	37
Expectativas no realistas	35
Falta de equipo interfuncional	33
Equipo y habilidades inadecuados	31
Falta de involucramiento del personal	19
Alcance del proyecto demasiado limitado	17

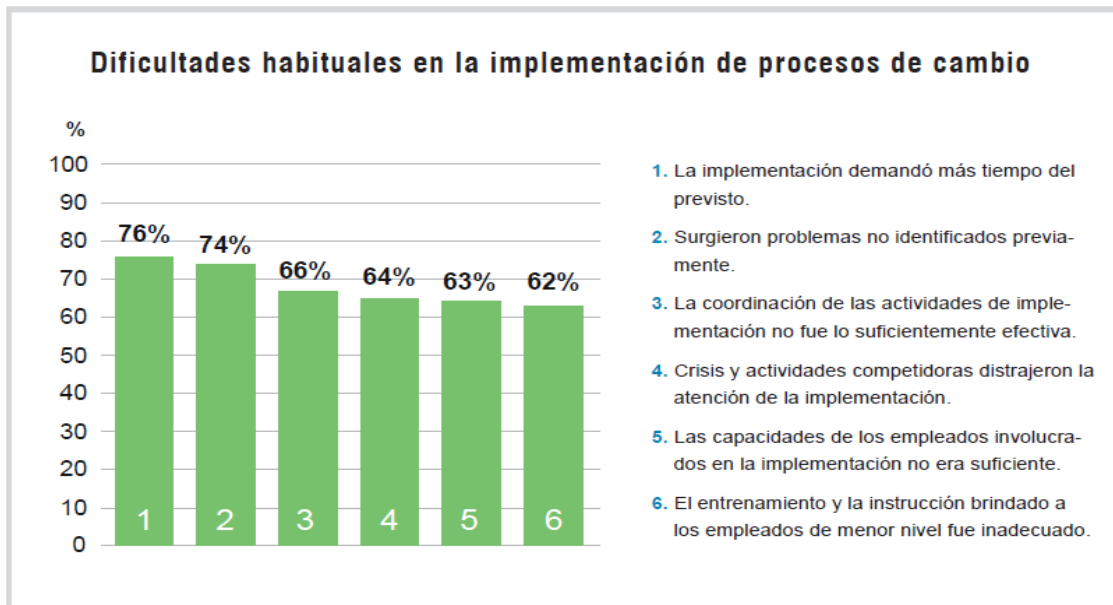
Fuente: Fernández (2003)

⁵ Fernández (2003)

Sponsor: que patrocina, apoya o respalda

Beer (2003) anota los siguientes problemas afrontados en el 60% de los casos de implementación estudiados:

Unidad II. Figura 2: Dificultades en la implementación de los procesos de cambio



Fuente: Harvard Business Essentials (2003). Resumen Smartbook

1. La implementación tardó más tiempo del asignado inicialmente (76%).
2. Durante la implementación aparecieron problemas importantes no identificados previamente (74%).
3. La coordinación de las actividades de implementación (por ejemplo, las fuerzas o comités de trabajo) no fue lo bastante eficiente (66%).
4. Actividades enfrentadas y crisis distrajeran la atención de la implementación (64%).
5. Las capacidades de los empleados implicados en la puesta en práctica no fueron suficiente (63%).
6. La formación e instrucción proporcionada a los empleados de más bajo nivel no eran adecuadas (62%).
7. Factores incontrolables en el entorno externo tuvieron un efecto adverso en la

implementación (60%).



Recordar

En conjunto, la puntuación de los programas de cambio es decepcionante. De acuerdo a algunas estimaciones, el 70% de las iniciativas de cambio no consiguieron alcanzar sus objetivos. Es más, de acuerdo con John Kotter, dentro de la escala convencional de calificaciones A-B-C-D-F, pocos esfuerzos (quizás 10%) obtendrían una A. (Harvard Business Essentials (2003).

No obstante la presencia e impacto de las dificultades, se pueden mejorar las posibilidades de éxito de un proceso de cambio sí:

a) Se consigue el apoyo y la implicación de personas claves;

b) Se idea un plan sólido;

c) Se apoya el plan con unos comportamientos consistentes;

d) Se desarrollan estructuras facilitadoras;

e) Se celebra el éxito de los hitos y

f) Se comunica en forma incesante.

También, al observar atentamente la experiencia podemos obtener algunas pistas que nos guían, si las adaptamos con precaución al contexto real y específico de nuestro caso:

- **Diagnóstico de la situación actual:** La percepción interna y del entorno de la organización. Determinación de la brecha con la situación objetivo o visión.

- **La transformación deseada (visión):** Negociamos el destino del viaje y bosquejamos un cuadro positivo del futuro que tiene un efecto motivador para los actores involucrados.

- **Definir los objetivos de cambio organizacional:** Definimos los objetivos en términos de (i) productos y servicios, (ii) de la cooperación con otros actores, (iii) de la capacidad requerida de los actores claves, y (iv) de la modificación de los procesos internos y de

la estructura interna que debería garantizar bajos costos internos de transferencia y mayor efectividad en la prestación de los servicios.

- **Elaborar los proyectos de cambio:** Definimos el proyecto prioritario y formamos un grupo de tarea responsable para la implementación del Proyecto de Cambio.

- **Monitoreo, seguimiento y ajuste:** Conducimos el proyecto de cambio, observando lo que realmente sucede y efectuando los ajustes que se originen del aprendizaje de la implementación.

II.2 El compromiso y la pertinencia: elementos claves para el inicio (Senge, 2000)

La mayoría de los autores del tema del cambio organizacional coinciden en que generar compromiso y pertinencia desde el inicio de cualquier esfuerzo de cambio, es clave para disminuir el riesgo de fallar.

Para sostener un compromiso durante meses o años, los empleados tienen que estar trabajando en cosas que consideren importantes, no simplemente para sí mismos, sino para atender las necesidades de los clientes o población objetivo de la organización. Necesitan ver que la iniciativa de cambio está enfocada en necesidades claves y entender cómo encajan ellos, cómo pueden contribuir y cómo se beneficiarán. Si no se satisfacen estas necesidades, se produce un “vacío de compromiso” y no participarán comprometidos.

La pertinencia proviene de un requisito básico para empezar cualquier iniciativa de cambio: **el compromiso.**

Los involucrados requieren “conectarse” personalmente con la iniciativa de cambio para ver el grado el compromiso que exigirá de

ellos. Necesitan ver que la iniciativa está enfocada en necesidades claves y entender cómo encajan ellos, cómo pueden contribuir y cómo se beneficiarán.

Las siguientes preguntas, para ser discutidas por el grupo piloto (o por todos los involucrados en los grupos pequeños), tienen el propósito de articular las razones del cambio en la búsqueda de compromiso y pertinencia.

Preguntas para enfocar el cambio: ¿Para qué estamos haciendo esto?

1. ¿Por qué es urgente el cambio? ¿Nos mueven fuerzas externas? ¿O una crisis? ¿O el deseo colectivo de hacer algo entre todos? ¿Por qué podría tener importancia este esfuerzo?

2. ¿Quién quiere que ocurra? ¿Quién (dentro del grupo o fuera de él) ha fijado el cambio como prioridad? ¿Hay patrocinadores del cambio claramente definidos? ¿Conocemos las necesidades y presiones que ellos sienten? ¿Cuáles podrían ser las razones que los mueven?

3. ¿Qué resultados queremos producir? ¿Cuál es, específicamente, el cambio que buscamos? Si ocurre el cambio ¿qué ganaremos con ello?

4. ¿Cómo cambiaremos nosotros? ¿Qué capacidades nuevas tendremos que desarrollar? ¿Cómo las desarrollaremos? ¿Qué aspectos de nuestro trabajo y prácticas actuales serán afectados? ¿Qué retos vamos a encontrar? ¿Cómo nos preparamos para ello?

5. ¿Quiénes tomarán parte? ¿La iniciativa de cambio significará nuevas actividades para todos los del grupo piloto? ¿Deben también incluirse otras personas dentro del grupo o fuera de él?

6. ¿Dónde está nuestro apoyo? ¿En la organización en general que reputación tiene nuestro grupo y nuestro patrocinador? ¿Eso nos ayudará o nos estorbará?

7. ¿Qué tengo que hacer yo personalmente? ¿Cuándo empezará la iniciativa de cambio? ¿Qué pasos debo dar y en qué área? ¿Qué espero aprender? ¿Qué destrezas y capacidades me gustaría adquirir? ¿Y qué quiero hacer primero?

II.3 El cambio en el sector público.

La dinámica del cambio en el sector público en general, y en las organizaciones que forman parte del mismo, en particular, está marcada por una importante limitante: *el entramado legal y normativo* en el cual actúan, el cual introduce rigideces adicionales a las existentes en el sector privado. Hay un axioma famoso que ilustra esta diferencia que dice: *"En el ámbito privado, puedes hacer todo lo que la ley no prohíbe; en el ámbito público sólo puedes hacer lo que la ley te permite"*.

El sector público (gobierno) es un conjunto de organizaciones dentro de un espacio institucionalizado. El conjunto de leyes, normas, costumbres, espacios creados desde el régimen gubernamental y el sistema político, son elementos constitutivos primarios de cualquiera organización gubernamental (pública). Así, las organizaciones gubernamentales responden a una ley, a una normatividad que les dio vida. Nacen por mandato externo predeterminado, y su misión, objetivo organizacional y población objetivo a atender le son establecidas por ese mandato; sus resultados son esperados sin considerar necesariamente condiciones específicas de existencia de cada organización, los vaivenes políticos y económicos afectan de manera institucionalizada sobre estas organizaciones. En otras

palabras son creaciones específicas, reguladas externamente, amarradas formalmente.

Las limitaciones de este contexto normativo legal en el cual deben enmarcarse las organizaciones del sector público, varían desde las más limitadas, en la cual se sitúan las estructuras centrales de los gobiernos (Ministerios, Secretarías, de acuerdo a las diferentes denominaciones utilizadas dependiendo del país), hasta aquellas que actúan bajo la figura jurídica de entidades de derecho privado (compañías y sociedades anónimas), que tienen mayor flexibilidad de actuación. En el medio, se sitúan todas aquellas formas organizativas públicas de figuras descentralizadas, pero de derecho público: servicios autónomos, institutos, etc.

El impacto del marco normativo legal en las organizaciones públicas tiene una marcada influencia en sus estructuras (burocráticas y poco flexibles al cambio); regímenes de personal, de contrataciones, de presupuesto y control y de evaluación de sus resultados.

Se puede decir que las organizaciones gubernamentales son duales, se deben a una doble lógica: nacen predeterminadas, en sus fines y en los mecanismos generales de acción y obtención de resultados. A la vez continúan siendo organizaciones por sí misma, con su vida interna, su cultura, su contexto.

La dualidad de las organizaciones gubernamentales se encuentra en el hecho de que son organizaciones formales y legalmente predeterminadas, tanto en su existencia como en sus objetivos y son, a la vez, organizaciones que una vez constituidas adquieren lógica propia, se enfrentan a su propio contexto y complejidad y desarrollan capacidades y realizan esfuerzos para la sobrevivencia, como cualquier otra organización.

El desarrollo de un cambio integral en una organización requiere afectar diversos espacios organizativos que van desde las estructuras y procedimientos hasta las relaciones institucionales que posicionan a la organización con su contexto. Una situación de cambio se entiende como el marco de premisas y supuestos en cuyo interior se pretende inducir el proceso.

Los procesos de cambio y reforma en la administración pública adoptan orientaciones, modalidades y ritmos diferentes en su ejecución.

Existen circunstancias en las cuales el proceso se define como la necesidad de modificar la estructura orgánica y las funciones de organismos y dependencias, lo cual deriva en una nueva estructura interna del aparato.

En otras el proceso es parte de una rearticulación del aparato administrativo estatal con los usuarios del servicio.

Se observa en otros casos, que se hace hincapié en el cambio de actitud del funcionario público. Por último se encuentran casos en los que la reforma del aparato se inscribe en un proceso de transformación más extensivo del Estado, que busca una reestructuración estado-sociedad.

Cabrero, et al (2000), desarrollan una tipología de intervenciones de cambio en lo público a partir de dos características: por una parte, la **orientación**, es decir los ámbitos de acción y límites planteados, si se pretende un cambio sólo en el interior del aparato, o bien, que incluya también la relación del aparato con la sociedad; el segundo aspecto es la **profundidad** con la que se pretende inducir dicho cambio, es decir, si se focalizan los esfuerzos solamente sobre la estructura orgánica o se quiere abarcar la inducción de un cambio en el ámbito de los

individuos que componen el aparato.

Unidad II. Figura 3: Situaciones de cambio en organizaciones públicas



Fuente: Cabrero, et al (2000)

La orientación, por un lado, cuando se limita al ámbito interno del aparato, deriva en ajustes a la estructura, en las funciones y en la normatividad. Es por tanto, un reto al diseño organizacional, mientras que cuando se plantea abarcando el ámbito de la relación con los usuarios, pasa a ser un problema de relación con el contexto, que conduce a acciones de información al usuario, simplificación del servicio, rapidez, etc. Por consiguiente representa un reto al diseño de organizaciones con capacidad de comunicación social.

En lo referente a **la profundidad**, cuando se define el proceso centrado en la estructura del aparato es necesario experimentar nuevas formas de relación entre unidades, ajustes en los niveles de autoridad, competencias, etc. Cuando se centra el esfuerzo en el comportamiento individual es necesario inducir modificaciones en los patrones de conducta, valores, identidad institucional y otros.

La orientación en el cambio organizacional asume la necesidad de

orientar el proceso hacia el interior del aparato público, pero desde una perspectiva de transformación más profunda en la cual se intenta modificar los comportamientos, valores y actitudes de los integrantes de las organizaciones públicas.

Esta perspectiva se asocia a procesos en los que se acepta que la transformación se dará en la medida en que se pueda llegar a modificaciones individuales, de la estructura de poder, de la forma y orientación en las decisiones, el compromiso en las acciones y la identificación con la función pública.

Según esta orientación, la complejidad del proceso es mucho mayor porque el reto consiste en inducir un cambio organizacional profundo, que por lo general se induce de arriba hacia abajo, pero posteriormente adquiere una dinámica propia de reajustes y desencadena procesos de negociación y acuerdos internos que con mucha frecuencia genera conflictos organizacionales.

En este tipo de acciones se requiere que la organización esté dispuesta a asumir los costos en energía organizacional que el proceso genera en el corto plazo, esperando en el largo plazo haber generado una dinámica de acción organizacional orientada al servicio público como valor institucional.

En las últimas décadas, los gobiernos en general y su entramado organizacional, se han visto exigidos, por parte de la ciudadanía por un mejor desempeño, por la mejora de sus intervenciones para mejorar las condiciones de vida de nuestra sociedad y facilitar una transición hacia un futuro mejor. Esta exigencia no sólo se relaciona con un uso más eficiente de recursos públicos e intervenciones más efectivas en la mejora de la calidad de vida y las oportunidades, sino también más y mejores políticas y servicios públicos bajo un criterio de participación y rendición de cuentas ante la sociedad civil. Esto, constituye una fuerza

fundamental que impulsa a las organizaciones públicas y su gerencia a la constante mejora de sus esfuerzos y por consiguiente al **CAMBIO**.

A efectos de que el participante construya una visión de cómo han operado los cambios, mejoras o esfuerzos de reforma y modernización de nuestras administraciones públicas, se incluyen las siguientes lecturas obligatorias.



LECTURAS REQUERIDAS

a) Waissbluth, Mario (2008): *Gestión del cambio en el sector público*. Universidad de Chile, Documentos de Trabajo, Serie Gestión, N° 109.

<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf>

http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf

c) Pollitt, Christopher (2005). "*Desde allá hasta acá, desde ahora hasta entonces: comprando y replicando las reformas de la gestión pública*", publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 31. (Feb. 2005). Caracas.

Este documento se colocará en el Aula.

Síntesis de la Unidad.

Los procesos de cambio no se desarrollan en forma lineal y sin contratiempos; en la implementación de procesos de cambio se cometen errores, los factores externos trastornan los calendarios y programaciones, las personas clave se marchan de la organización o las trasladan, diferentes grupos se olvidan de comunicarse entre ellos,

etc.

En conjunto, la puntuación de los programas de cambio es decepcionante. De acuerdo a algunas estimaciones, el 70% de las iniciativas de cambio no consiguieron alcanzar sus objetivos.

Al observar atentamente la experiencia podemos obtener algunas pistas que nos guían, si las adaptamos con precaución al contexto real y específico de cada caso. La mayoría de los autores del tema del cambio organizacional coinciden en que generar compromiso y pertinencia desde el inicio de cualquier esfuerzo de cambio, es clave para disminuir el riesgo de fallar.

La dinámica del cambio en el sector público en general, y en las organizaciones que forman parte del mismo, en particular, está marcada por una importante limitante: *el entramado legal y normativo* en el cual actúan, el cual introduce rigideces adicionales a las existentes en el sector privado.

En las últimas décadas, los gobiernos en general y su entramado organizacional, se han visto exigidos, por parte de la ciudadanía por un mejor desempeño, por la mejora de sus intervenciones para mejorar las condiciones de vida de nuestra sociedad y facilitar una transición hacia un futuro mejor. Esta exigencia no sólo se relaciona con un uso más eficiente de recursos públicos e intervenciones más efectivas en la mejora de la calidad de vida y las oportunidades, sino también más y mejores políticas y servicios públicos bajo un criterio de participación y rendición de cuentas ante la sociedad civil. Esto, constituye una fuerza fundamental que impulsa a las organizaciones públicas y su gerencia a la constante mejora de sus esfuerzos y por consiguiente al **CAMBIO**.

Bibliografía General.

Alvarez, E., Uribe, M. (2005). Aplicación de herramientas y modelos en el proceso de cambio de organizaciones del tipo PYME. Visto en la web en diciembre 2009. <http://io.us.es/cio2005/items/ponencias/156.pdf>

Cabrero Enrique., Arellano D., Amaya M., (2000): "Cambio en organizaciones gubernamentales: innovación y complejidad", Pág. 153.

Codina, Alexis (sin fecha). *El modelo o teoría del cambio*. Consultado en junio 2006 en el link:

<http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=715>

Fernández B., Jorge (2003): *Arquitectura del cambio organizacional*. Visto el 20.01.04 en el link:

<http://www.sht.com.ar/archivo/Management/arquitectura.htm>

Harvard Business Essentials (2003). *Gestionar el cambio y la transición*. Beer, Mike (Editor). Editorial Deusto, Barcelona..

Heath Chip y Heath Dan (2011): *Switch. Cómo cambiar las cosas cuando el cambio es difícil*. New York: Vintage Español

Kotter, J. (2006). *Nuestro témpano se derrite. Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas*. Grupo Editorial Norma, Bogotá.

Kotter, John (2007). *Al frente del cambio*. Urano. Barcelona.

Kotter, John. (2009). *El sentido de la urgencia*. Norma. Bogotá.

Lewin, Kurt (1978). *La teoría del campo en la ciencia social*. Buenos Aires: Paidós.

Whithaker, Patrick (1998). *Cómo gestionar el cambio en contextos*

educativos. Madrid: Narcea.

Waissbluth, Mario (2008): *Gestión del cambio en el sector público*.
Universidad de Chile, Documentos de Trabajo, Serie Gestión, N° 109.

<http://www.dii.uchile.cl/~ceges/publicaciones/109%20ceges%20MW.pdf>

http://www.mariowaissbluth.com/descargas/gestion_del_cambio.pdf