

GERENCIA DEL CAMBIO CULTURAL

Eleodoro Ventocilla y Roque Alfonso

Marzo de 1993



1. La volatilidad es la norma.

Las organizaciones deben ser viables: es decir, deben tener la capacidad de perdurar en el tiempo, aún bajo condiciones no previstas por sus diseñadores y para ello deben posicionarse en su entorno, para obtener los recursos que hagan factible su existencia, ello implica producir sistemáticamente resultados competitivos que impacten y den soporte a la calidad de dicho posicionamiento.

El posicionamiento está determinado, en gran medida, por las diferencias positivas entre los resultados obtenidos, por la organización, en diferentes instantes de tiempo, es decir, por su capacidad de agregar valor y su velocidad de respuesta a los requerimientos del entorno empresarial.

Hoy en día el entorno está caracterizado por el cambio continuo y la volatilidad parece ser la única norma perdurable.

Ello exige de la gerencia la habilidad de discriminar la dirección y estado del cambio en el entorno para otorgar dirección a la acción de las empresas. Al

hacerlo la gerencia trasciende la gestión puramente operativa y se compromete en un esfuerzo de acción estratégica administrando los cambios necesarios para lograr una mejora constante, tanto de los procesos integradores (contributorios al logro de la Misión) como de los procesos sistemáticos vinculados a los nuevos requerimientos de calidad estructural, vía Reingeniería o vía el mejoramiento continuo de los procesos.

En cualquier caso, en última instancia la acción de la gerencia en la organización debe traducirse en resultados e impactos concretos y mensurables. Estos resultados no son sólo aquellos que se dan en el plano operativo y material sino, también aquellos que derivan en modificaciones de la plataforma cultural a fin de hacer perdurables los avances que se logran.

II. Dos cambios Culturales.

Cada estado de situación del entorno suele promover el desarrollo de normas de conducta que diferencian la situación cultural de las organizaciones.

En entornos Estables y Protegidos: La cultura organizacional tolera e incluso promueve el incumplimiento como norma básica de conducta.

En Entornos Turbulentos y Abiertos a la competencia: La cultura organizacional debe necesariamente evolucionar hacia el cumplimiento y la adaptación continua para asegurar la supervivencia de la organización.

Este último tipo de entorno está exigiendo, en las organizaciones, dos cambios culturales:

- Pasar de la Cultura del Incumplimiento a la Cultura del Cumplimiento.
- Pasar de la Cultura del Cumplimiento a la Cultura del Mejoramiento Sistemático de los Procesos.

II.1. Pasar del Incumplimiento al Cumplimiento.

En situaciones de entornos estables y protegidos, suele predominar lo que Drucker llama *economías complementarias*. En este tipo de economías (en vías de extinción) suele reforzarse, en las organizaciones el desarrollo de una cultura del incumplimiento, toda vez que los costos que éste genera pueden ser absorbidos por el sistema organizacional y tolerados

por su metasisistema. El ciclo de acontecimientos que suele sostener esta cultura en cada uno de los procesos de la organización es, a nuestra manera de ver, el siguiente:

- Se fijan metas,
- Se aceptan defectos en las entradas y salidas de los procesos,
- Se produce el incumplimiento en relación a las metas
- Se cumple un ritual de aceptación de disculpas, ordinariamente acompañado por la producción física de grandes volúmenes de papel, la aparición espontánea de "especialistas" en la producción de disculpas, el clima de temor y culpa asociado a los ciclos de "incumplimiento-reclamo" y, como parte del mismo ritual, la celebración con gran parafernalia de aquellos momentos excepcionales en los que se producen récords.

El ciclo se refuerza reiniciándolo con la fijación de nuevas metas en un clima de : Cubrirse las espaldas para el incumplimiento futuro, exigencia "en serio" de la gerencia, "promesas y compromisos" que todos saben que, en caso de no cumplir, tienen abierto el camino de la disculpa y, a la larga, la complicidad de la gerencia.

Situación que, en un entorno de apertura y turbulencia, no puede sostenerse y está llevando a la desaparición de los viejos estilos de gerencia y, cuando no ha existido la visión y la voluntad para cambiar oportunamente este estilo, han conducido a

la muerte de las organizaciones y aún de sistemas mayores. (Ver Fig. 1)

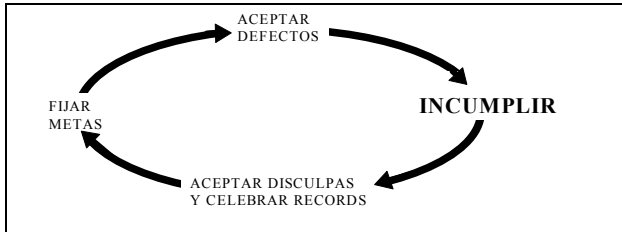


Fig 1. El círculo vicioso del incumplimiento

Al entrar en entornos abiertos y turbulentos, la economía subyacente es una *economía competitiva*, que exige escapar a esa suerte de "destino ineludible" (tan vinculado a la esencia del subdesarrollo) expresada en el círculo vicioso del incumplimiento. En esos contextos es necesario abandonar el círculo vicioso y tomar la decisión estratégica (primer paso de la Acción Estratégica) de pasar a instalar una cultura donde el cumplimiento sea la norma de conducta.

En la cultura del cumplimiento cada proceso tiene un dueño, solo se promete aquello que (dado el estado tecnológico del proceso) se puede cumplir, se está alerta a la eliminación del error antes de que se convierta en defecto ¹), se negocian requisitos² entre el cliente y el proveedor, reconociendo la posibilidad de renegociarlos de mutuo acuerdo, conviniendo en cuales de esos requisitos deben ser cero defectos, es decir, aquellos que no son negociables por que de hacerlo se incurre en el incumplimiento. Instalándose

¹**Error** : Algo que está mal en el proceso y debe ser corregido.

Defecto : Lo que se genera cuando el error llega al cliente.

²**Requisitos**: Atributos de calidad que distinguen el resultado esperado, entre otros: oportunidad, costo y características físicas. Los requisitos se convienen con el Cliente.

así una acción preventiva, de autocontrol, en la cual solo se compromete aquello que se puede cumplir y la organización rechaza todo aquello que no se traduce en agregación de valor, porque en ello reside su posibilidad de permanecer en el tiempo.

El ciclo de acontecimientos que suele sostener esta cultura en cada uno de los procesos de la organización es, a nuestra manera de ver, el siguiente:

- Se establecen requisitos,
- Se trabaja, preventivamente, en la eliminación del error antes de que se produzca el defecto,
- Se cumple con los requisitos acordados con el cliente
- Se reconoce el cumplimiento

Este ciclo se refuerza con la nueva negociación de requisitos en un clima de confianza y sinceridad en el manejo de la información, mediante el cual se reconoce la mutua dependencia para apoyarse en los procesos competitivos del entorno. El cumplimiento es una condición necesaria para la construcción de redes y la articulación de alianzas estratégicas en cada sector de la economía. (Ver Fig. 2).

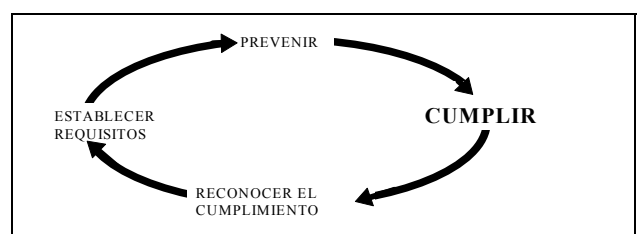


Fig 2. El círculo virtuoso del cumplimiento

En síntesis, pasar del Incumplimiento al Cumplimiento significa pasar:

De:	A:
Procesos sin dueño	Dueños de Procesos
Celebración de Récords	La continuidad de Resultados
Defectos	Cumplimiento de requisitos
Desperdicio	Ahorro y Agregación de Valor.
Aceptación de disculpas	Reconocimiento del cumplimiento.
Reparación	Prevención y Cero defectos.
Reprocesos	Procesos aptos y controlados.
Productos de segunda	Productos de calidad.
El costo del incumplimiento lo absorbe el cliente	El costo del incumplimiento lo paga el que incumple

Fig 3. Del incumplimiento al cumplimiento

II.2. Pasar del Cumplimiento al Mejoramiento sistemático

Según Drucker, la economía ya cambió y hemos entrado en un entorno caracterizado por una *economía de adversarios*. En este tipo de economía no basta con competir sino que es necesario desplazar al adversario de los espacios económicos requeridos para la supervivencia de la organización,³ Conquistar estos espacios y sostenerse en ellos exige instalar en la organización la norma de conducta del mejoramiento sistemático de sus procesos.

Este cambio sólo puede iniciarse una vez logrado el anterior, es decir sólo cuando todos los integrantes

³ Conciliar esta "economía" con la filosofía del Desarrollo sostenible es el reto que está en curso y al cual es necesario responder con nuevas teorías, modelos, metodologías e instrumentos que, como señala Peter Senge, aún están a nivel de prototipos.

de la organización, inspirados en el ejemplo de la gerencia, cumplen lo que prometen, eliminan el error antes de que se convierta en defecto, están dispuestos a renegociar requisitos antes que a incumplir y los costos del incumplimiento (cuando ocurre) son pagados por aquel que incumple, en el nivel en que se da el incumplimiento sin esconderse en los recursos de la autoridad y el poder que suelen expresarse en la búsqueda de chivos expiatorios (Comportamiento típico de las culturas reforzadoras del incumplimiento).

Entrar en la cultura del mejoramiento sistemático exige un segundo cambio cultural: Lo que hoy es permitido mañana será inaceptable⁴. La cultura del mejoramiento sistemático se caracteriza por el estado de alerta, de todos en la organización (Administración Estratégica), a los requerimientos de acción estratégica que emergen de los cambios en el entorno; por la visión compartida y la decisión de convertir a la organización en un ente líder en la promoción de los nuevos estándares de calidad.

La dinámica de los procesos competitivos que se dan en el entorno hace que los estándares, que debe cumplir una organización para conservar su posición en el sector económico al que pertenece se vuelvan cada vez más exigentes. Para responder a ello las organizaciones deben acudir a los recursos de la prevención y el mejoramiento continuo o a la Reingeniería de organizaciones, es decir, el cambio radical de los fundamentos mismos de la

⁴ Por mejoramiento sistemático entendemos tanto la opción del mejoramiento continuo - propuesta por el movimiento de la Calidad

organización (producir saltos Cuánticos); en cualquier caso, se trata de asegurar el mejoramiento sistemático de sus estructuras, procesos y recursos y, a la vez, de sus sistemas de reconocimiento justo y oportuno a aquellos que con su esfuerzo, sostienen la nueva cultura. El ciclo de acontecimientos que suele sostener esta cultura en cada uno de los procesos de la organización es, a nuestra manera de ver, el siguiente:

- Se establecen nuevos estándares
- Se decide la vía para el logro de estos estándares: Mejoramiento continuo y/o Reingeniería.
- Se logran mejoras de manera sistemática.
- Se reconoce el mejoramiento.

Dado que en esta cultura se instala el hábito del mejoramiento periódico, cuando termina un periodo se inicia el siguiente con el establecimiento de nuevos estándares, los cuales deben estar a la altura del desarrollo del sector económico a nivel global; de no ser así, la permanencia de la organización estará vinculada al mantenimiento de las barreras competitivas logradas hasta el momento.

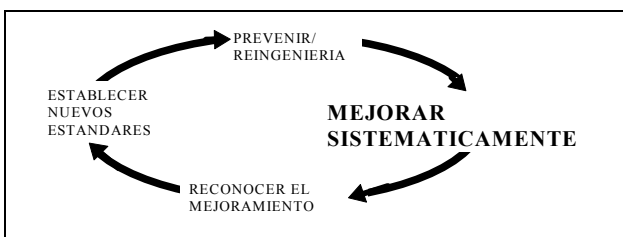


Fig 4. El círculo virtuoso del mejoramiento sistemático

Total- como la opción del Salto Cuántico, sostenida por los promotores de la Reingeniería de Organizaciones.

Pasar del incumplimiento al cumplimiento y de éste al mejoramiento sistemático, exige dos cambios culturales, que significan cambios en las normas de conducta instaladas en la organización. Para hacer esto posible se requiere del ejemplo de la gerencia y de un enorme esfuerzo educativo a todos los niveles de la empresa.

Es importante tener presente que estamos pasando de un "círculo vicioso" a instalar dos "círculos virtuosos". Esta transición exigirá el manejar simultáneamente dos culturas la que estamos dejando atrás del incumplimiento y las que estamos instalando. No será posible pretender la instalación de una cultura de mejoramiento sistemático si persiste la norma de conducta del incumplimiento; en particular si este es soportado por el comportamiento de las personas que son respetadas en la organización o que cuentan con el Poder y la Autoridad y la Influencia para decidir su destino.

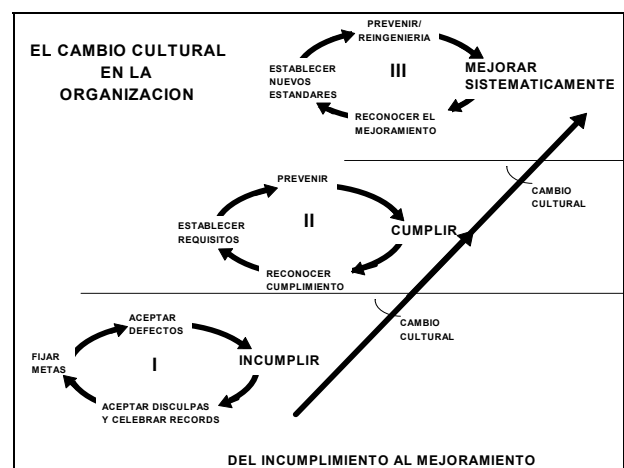


Fig 5. El cambio cultural en la organización

III. Gerencia del cambio cultural

La congruencia del sistema gerencial durante la transición es fundamental para el éxito del cambio cultural. La gerencia no puede resignarse a ser sujeto pasivo de los procesos desintegradores que están en marcha, en el entorno o en las organizaciones, necesita ser protagonista de procesos integradores. Debe responder con una velocidad de innovación mayor que la velocidad de la pérdida de viabilidad. Necesita activar un Motor para el Cambio y lo necesita encendido en cada una de las personas que integran la organización. es con este motor que se producen los dos cambios culturales que hemos mencionado.

III.1. El Motor del Cambio.

El ser humano es un habitante de un "Ecosistema" de organizaciones que él mismo ha creado. Ellas son sistemas sociotécnicos. Estas son sistemas que interactúan con su entorno, mediante procesos y estructuras que integran recursos - y sobre todo personas y tecnología - en la búsqueda de la realización de objetivos compartidos. Estructuras, Procesos y Recursos son los componentes críticos de los Sistemas Sociotécnicos.

El cambio en el Entorno de los Sistemas afecta estos componentes de diversa manera y la respuesta responsable, rápida e innovadora tiene que efectuarse a partir de **todos** ellos. El no hacerlo de esta manera genera confusión, desperdicio y suele terminar incrementando la complejidad a resolver.

El gráfico siguiente (Fig. 6) ilustra el efecto de los cambios en el entorno y la manera de activar el motor para responder a ellos.

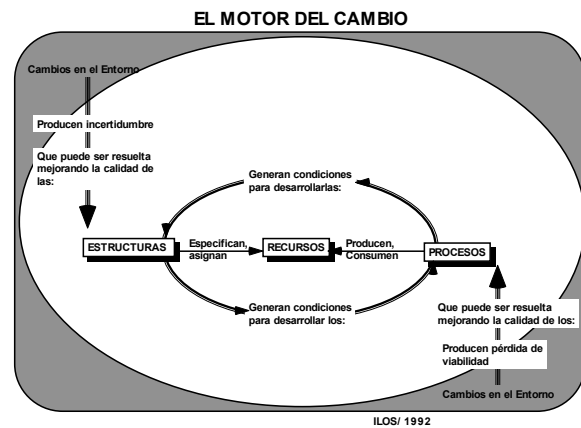


Fig 6. El Motor del Cambio

Los Cambios en el Entorno generan incertidumbre. La incertidumbre es la diferencia existente entre la información necesaria para actuar y la información realmente disponible al momento de la acción. Cuando hablamos de información no nos referimos únicamente a disponer de datos, sino sobre todo, atener la capacidad de darles el significado pertinente en cada circunstancia, para responder a las necesidades del sistema en el momento oportuno. **La incertidumbre se resuelve mejorando continuamente la calidad de las Estructuras**, es decir, de todo aquello que en el sistema se ha convenido en establecer como norma de acción: Planes, Políticas, Leyes, Normas, Estructuras Organizacionales o Institucionales, Procedimientos formales, Contextos físicos, etc. Una norma de calidad es una referencia segura a la cual acudir en la duda. Las estructuras que creamos tienen la particularidad de ser penetrantes: terminan

instalándose en las personas, constituyendo la **Estructura Profunda** de los valores, las creencias y los hábitos; a esta estructura profunda suelen acudir inconscientemente las personas en los momentos de mayor presión. Los cambios en el Entorno también, y sobre todo, generan pérdida de la viabilidad de los sistemas que hemos venido utilizando para la satisfacción de nuestras necesidades. Ello amenaza nuestra sobrevivencia en un mundo crecientemente complejo; esto nos toca a nivel personal. La pérdida de viabilidad no es un problema que solo nos afecte a nosotros sino que, simultáneamente, afecta a otros. Esto explica por qué así como hay países en vías de desarrollo también los hay en vías de subdesarrollo. **La pérdida de viabilidad se resuelve mejorando sistemáticamente la calidad de los procesos en los sistemas.** Los procesos son: lo que nace de la experiencia del sistema, la expresión emergente de la dinámica de interacción del sistema internamente y con su entorno.

III.2. Dinámica de la decisión y la acción en el Cambio Cultural

En la administración del Motor del Cambio, la Gerencia cumple un rol fundamental; como indica Adizes: los Cambios generan problemas que exigen soluciones, las cuales a su vez estimulan nuevos cambios. La razón de ser de la gerencia es producir y conducir la acción de la organización para proveer las soluciones a los problemas. La calidad del desempeño de la gerencia en este cometido será, en gran medida una función de la cultura de los integrantes del sistema Gerencial. Estos aspectos se

relacionan en un ciclo de acontecimientos como el siguiente :

- Todo cambio genera problemas inéditos
- los problemas inéditos exigen soluciones innovadoras
- La calidad de las soluciones depende de la cultura
- instalar una solución permanente a los problemas exige nuevos cambios
- los nuevos cambios generan nuevos problemas, y así sucesivamente .etc.

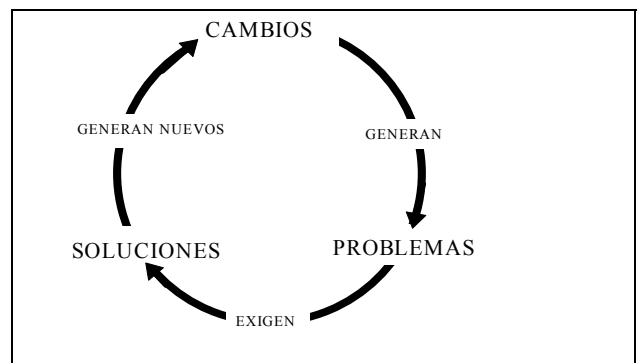


Fig. 7 Dinámica de la decisión y la acción en el Cambio Cultural

El cambio cultural en la organización exige que la gerencia dé nuevos significados a los hechos que acontecen y a los datos que de ellos se obtienen; estos nuevos significados permiten reconocer la naturaleza de los problemas emergentes del cambio en el entorno. A su vez, los nuevos significados incrementan la visibilidad de las consecuencias de las decisiones que se toman y se hace evidente que los nuevos comportamientos deben ser exhibidos, en primer lugar, por los gerentes si se quiere que toda la organización abrace la nueva cultura que se esta

implantando. Así, se genera una dinámica integrada por secuencias de eventos que constituyen lo que hemos llamado el "círculo virtuoso de la dinámica del cambio cultural:

- La calidad de la cultura de la gerencia define la calidad de los significados que da a los datos del entorno
- La calidad de la cultura de la gerencia incide en la calidad de la Visibilidad de las Consecuencias de sus decisiones.
- La calidad de la cultura de la gerencia condiciona la calidad de su comportamiento.

Para explicar esto vamos a referirnos al siguiente diagrama (Fig. 8), con el cual ilustramos la dinámica del cambio cultural -exigido por los cambios en el entorno- en una organización tomando en cuenta la influencia del comportamiento gerencial en el comportamiento de la organización.

Significado, Visibilidad de Consecuencias y Comportamiento apropiado enlazan la cultura con las soluciones y por ende con la dirección del cambio. Es por esto que el dar ejemplo es la única garantía del cambio cultural en una organización. Sostener los círculos virtuosos que hemos descrito, es vital para el éxito del cambio cultural, no hacerlo así hace que lo que parece una solución se convierta en un problema; nos estaríamos enfrentando a los temibles y costosos círculos viciosos de las organizaciones en los procesos de cambio.

Analicemos esta situación.

Como hemos mencionado, durante las transiciones la gerencia debe administrar dos culturas simultáneamente: la que esta desmontando y la que esta instalando. Si no da con su conducta una señal clara de la dirección del cambio cultural, la dinámica del anclaje a la vieja cultura en interacción con la emergente se puede traducir en :

- Incapacidad de dar nuevos significados y por tanto de reconocer los problemas que exigen solución,
- Reducción de la visibilidad de consecuencias,
- Se impide generar los nuevos comportamientos que harían viables las soluciones
- Se restringe la posibilidad de efectuar la transición cultural.

La situación constituye un impase en el cual las fuerzas de anclaje al pasado y las del cambio se equilibran dejando a la organización sumida en una situación de constante mudanza, en la cual ni se regresa a la situación anterior ni se termina de trascender al punto de no retorno de la nueva cultura. Ver figura.

En síntesis gerenciar el cambio cultural supone:

- Claridad de la visión
- Constancia de propósito
- Sentido de la oportunidad
- Compromiso en la acción
- Conciencia de costo y beneficios y, sobre todo,
- Educar y dar ejemplo

Estos cambios tocan diversos planos de la actividad gerencial, como son:

- La ampliación de la Visión,
- La decisión de la Misión,
- La revisión de la Viabilidad de la Misión,
- La conducta gerencial congruente con la Misión y la Visión
- El desarrollo de equipos complementarios, sincronizados y enfocados a la Misión y

Y acciones a nivel de todas las dimensiones organizacionales: a nivel estructural, a nivel de los procesos y a nivel de los recursos:

- **a nivel estructural:** construir plataformas o pisos mínimos de estabilidad para lograr capacidad de respuesta. Incluyendo el mejoramiento de los sistemas de recompensa y reconocimiento en sintonía con el avance en el cambio cultural.
- **a nivel de procesos:** velocidad de respuesta en la adaptación a las exigencias del entorno
- **a nivel de recursos:** construir la factibilidad del cambio.

Y exigen administrar el conflicto de manera constructiva, como energía disponible para el logro de los resultados esperados; pues éste en última instancia no es otra cosa que una manifestación natural del cambio en la configuración de los sistemas, como afirma Jac Fitz-enz: "El caos no es otra cosa que un patrón que no reconocemos".

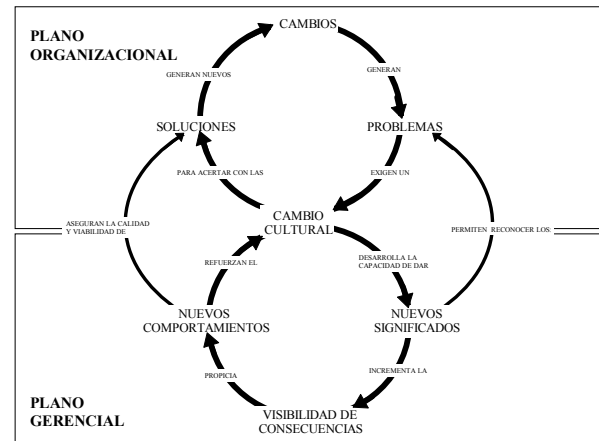


Fig. 8 Círculo virtuoso del cambio cultural

