

CAMBIO PLANEADO Y CAMBIO CAOTICO

(Eleodoro Ventocilla, 1992)

La literatura sobre el cambio social es muy antigua, sin embargo, la referida al cambio en el ambiente más controlado y reducido de las organizaciones o instituciones no lo es tanto. En ella se hace constante referencia al concepto de “Cambio Planeado”. Bajo este concepto se sugiere, esencialmente que, para incluir un cambio positivo en las organizaciones, es necesario lograr:

- ◆ **Insatisfacción positiva** con el Estado Actual de la organización.
- ◆ Una **visión compartida y clara** del Estado Deseado.
- ◆ Un **proceso diseñado para la transición** del Estado Actual al Estado Deseado.
- ◆ Una **conducta social ajustada al Proceso diseñado** para la Transición.
- ◆ La **aceptación del conflicto** como un hecho normal, que requiere instalar en la organización la capacidad de manejarlo.

La experiencia cotidiana, sin embargo, nos confronta con algunos hechos concretos, como son:

- ◆ Que muchos cambios emergen del contexto aún cuando en la organización no se haya generado una “insatisfacción positiva”, como lo suele evidenciar la resistencia al cambio.
- ◆ Que, usualmente, ante las presiones de cambio no se tiene una “Visión Clara” y mucho menos “compartida” de la dirección del cambio.
- ◆ Que los procesos de transición suelen encadenarse en formas y direcciones impredecibles.
- ◆ Que el temor, la confusión, la incertidumbre y aún la violencia suelen emerger con gran inversión de energía en los procesos de cambio.
- ◆ Que las fuerzas competitivas pueden avasallar los esfuerzos de cooperación convirtiendo el proceso de cambio no sólo en un “proceso conflictivo” sino en un “proceso caótico”.

Estos hechos son los que nos han llevado a considerar los recientes desarrollos –en el campo de las ciencias físicas y matemáticas- de la “Ciencia del Caos”, como áreas de

oportunidad para una conceptualización más certera de los procesos de cambio. Algunas de las observaciones derivadas de estas nuevas teorías son las siguientes:

- ◆ Los **cambios son normales** en los sistemas complejos.
- ◆ El cambio es la **respuesta natural** de un sistema complejo a los requerimientos cambiantes de su entorno. Por eso es una manifestación característica de los seres vivos.
- ◆ El cambio **se genera al debilitarse el ordenador dominante** en un sistema. Aquel que le otorgaba estabilidad en un contexto dado.
- ◆ El **dominio de un ordenador se expresa en la configuración o estructura** del sistema. Cuando esta configuración compromete la viabilidad del sistema el ordenador dominante se debilita y se hace factible la emergencia de otros ordenadores.
- ◆ El proceso de **cambio de ordenadores no sólo es conflictivo, sino que es caótico** y suele estar acompañado de una gran manifestación de energía.
- ◆ El cambio caótico se expresa en un **“patrón” de bifurcaciones aleatorias**, hasta que el triunfo de un ordenador establece un nuevo estado de relativa –o comparativa– estabilidad que establece una situación de viabilidad en el nuevo estado del contexto.
- ◆ **La características que asumirá el nuevo estado de estabilidad no son predecibles.**
- ◆ **La duración del nuevo estado de estabilidad no es predecible.**
- ◆ Los sistemas complejos tienden a la estabilidad y para ello acuden a procesos de **auto-organización**. El caos es sólo la expresión externa de los procesos de auto-organización de los sistemas complejos.

Es con base en estos conceptos que, en relación al cambio organizacional, nos hemos permitido formular los siguientes criterios para la acción:

- ◆ El **Lenguaje es el primer ordenador social** y, como tal, constituye el instrumento clave en la administración de los procesos de cambio.
- ◆ El **Tiempo es la variable clave** para la actuación preventiva frente a las bifurcaciones aleatorias emergentes en los procesos de cambio.
- ◆ Los **sistemas sociales no soportan el caos** durante mucho tiempo y tienden a auto-organizarse.
- ◆ El **metasistema condiciona la viabilidad del triunfo de un ordenador**. Por tanto, la intervención planeada para imponer un ordenador a un sistema social, al margen de los procesos en curso a nivel del metasistema, puede resultar disfuncional para el proceso de auto-organización.