



# La gerencia del cambio cultural en las organizaciones

Henry Marín Marín

Facultad de Minas. Universidad Nacional  
de Colombia. Medellín, Colombia

e-mail: decminas@perscus.unalmed.edu.co

Fax: 2341002. Apartado Postal 1027

## Resumen

En los ambientes de globalización y competencia las organizaciones a nivel mundial están siendo presionadas a gestar cambios trascendentes en sus nuevas estructuras y procesos. Si bien es cierto, muchos de esos cambios les han presentado a las organizaciones ajustarse al nuevo ambiente con resultados positivos en cuanto a los objetivos de supervivencia y desarrollo, son igualmente abundantes los casos de cambios decepcionantes con serios cuestionamientos sobre las repercusiones negativas en el mediano y largo plazo.

Por esto se está suscitando con gran interés, tanto en investigadores, asesores, directivos y líderes organizacionales, el ampliar el nivel de fundamentación conceptual para orientar el cambio con mayor profundidad, efectividad y perspectiva. En el marco de este interés, este artículo presenta un modelo para generar el cambio, que consulta la información que internacionalmente se viene produciendo sobre el tema, y los procedimientos actualmente usados por las firmas de consultoría, enriquecidos con la experiencia del autor como director del Grupo de Investigación y Consultoría Organizacional de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia.

**Palabras clave:** Gerencia, Cambio Cultural, Cambio Organizacional, Globalización, Competitividad.

# The Management of Cultural Change in Organizations

## Abstract

In the environment of globalization and competition, organizations on a world level are being pressured to generate transcendental changes in their new structures and processes. Even though it is true that many of these changes have presented new environmental changes in organizations with positive results in terms of the objectives of survival and development, there have also been abundant cases of disappointing changes with serious introspection as to negative repercussions in the medium and long range.

For this reason, great interest is being expressed on the part of researchers, advisors, directors and organizational leaders, to increase the conceptual structural level in order to orient these changes more profoundly and effectively, and with greater perspective. Within the framework of this interest, this paper presents a model for generating change which takes into consideration the information that is being produced internationally on this subject and the procedures presently used by consulting firms, enriched by the experience of the author in his capacity as group research director and organizational consultant at the Faculty of Mines in the National University of Colombia.

**Key words:** Management, Cultural Change, Organizational Change, Globalization, Competition.

## **1. Fase 1: Descongelamiento y ambientación. La necesidad de un nuevo enfoque para tratar las resistencias al cambio**

Como bien lo están examinando los investigadores organizacionales, la abundancia de fracasos en los procesos de cambio en su gran mayoría obedecen a las complejas resistencias que los cambios suscitan, justamente por la improvisación, empirismo y ligereza con que suelen ser dirigidos. De ésta manera se torna imperativo para una adecuada orientación del cambio “descongelar” las resistencias al proceso que usualmente se subestiman o no se tratan con la profundidad requerida.

Shein (1984), sugiere que las personas al entrar en las organizaciones asimilan las prácticas tradicionales de trabajo para lograr una adaptabilidad social, y, que esta adaptabilidad, por la fuerza de la rutinización, va marcando su mundo subconsciente (ritualización), de tal forma que la validez de estos procedimientos resulta incuestionable a la luz de los procesos conscientes. Pues bien, con la luz de esta refle-

xión Shein consolida el concepto de descongelamiento, como un proceso que permite descongelar esta situación por la vía de la conscientización, estimulando una participación más intensa en los contenidos conceptuales de los procesos; y por la vía de la descongelación de los soportes psico-sociales donde se engranan los paradigmas. Dos aspectos consideramos en la estrategia de descongelamiento.

## **1.2. Conscientización colectiva de la crisis organizacional. La necesidad de la nueva visión**

La investigación bibliográfica y las metodologías usadas por las firmas de consultoría, así como la experiencia del autor de este artículo en el área de la consultoría, indica que todo cambio debe iniciarse con una conscientización profunda de la crisis de la misión de la organización y que esa conciencia de la crisis debe llegar a todos los rincones de la organización. Es justamente la conscientización de esa crisis la estrategia que impersonaliza el cambio y genera mayor fuerza para descongelar las resistencias. La crisis de la misión se presenta cuando la organización rompe las relaciones de equilibrio político dinámico con su entorno, esto es, cuando los individuos o grupos internos de la organización absorben por así decirlo los productos (recursos de satisfacción) en detrimento de los agentes externos (clientes, proveedores, comunidad y gobierno). La crisis corporativa que se asocia a la crisis de la misión, se presenta cuando ciertos individuos o grupos de la organización hacen apropiaciones de los satisfactores que rompen los pactos de asociación productiva interna. En otras palabras, cuando se rompe el cuerpo emocional que posibilita la optimización de la función productiva. Existen complejas relaciones de interdependencia entre la crisis corporativa y la crisis misional. Una crisis corporativa conduce a acrecentar una crisis de la misión de la organización, y en igual forma, una crisis de la misión exacerba la crisis de los relacionamientos internos.

Es justamente la conciencia colectiva de la crisis de la misión, la que permite generar una colectiva disposición al cambio, así como la necesidad de búsqueda de nuevas visiones, conocimientos instrumentos y comportamientos. En el lenguaje del aprendizaje estructuralista no se da significación a la asimilación de conceptos y actitudes nuevas si no se es consciente que los procesos de relación con el mundo están en crisis y que esos nuevos conceptos y actitudes son necesarios para la acomodación.

Por esto al más alto nivel de análisis y decisión política, se debe desarrollar con franqueza el gran debate del cambio, definiendo para la organización los elementos más relevantes de la crisis, la nueva visión y el gran grueso de estrategias y procedimientos para lograrlo. Es inadecuado señala Kotter (1997) evitar discusio-

nes públicas sobre intenciones y dramáticas decisiones que el cambio requiere o manipular acontecimientos sigilosamente tras bambalinas, esto es lo que justamente impide el desarrollo de una visión compartida, y sin ella como lo afirma Kotter, la más pequeña de las decisiones puede generar acalorados conflictos que consumen energía y destruyen la moral y la motivación del cambio de las personas implicadas en sus procesos.

Kotter sostiene que el cambio puede ser posible si al menos una mayoría de los implicados están dispuestos a cooperar inclusive hasta el punto de hacer sacrificios; y para que la gente esté dispuesta a hacer sacrificios debe estar convencida de la necesidad imperiosa del cambio.

El primer plano donde se construye la necesidad imperiosa del cambio es la convicción de que existe un razonable alto riesgo de que la organización no sobreviva. El segundo plano que se construye sobre el primero, es que en ese prospecto donde se cuestionan los objetivos de supervivencia de los modelos actuales, las personas observan probabilidades igualmente razonables de concursar en sus beneficios. Todo proceso de cambio debe ser auténtico y transparente con esta dialéctica de pérdida y ganancia, de muerte y de vida organizacional. Por esto, se reitera que es la generación de una conciencia colectiva de la crisis, la que determinantemente posibilita la unificación de visión que a su vez es determinante de los procesos de negociación y alineamiento de las diferentes estrategias, programas y fórmulas de cambio que se gesten en el proceso.

Kotter sostiene que una de las claves el “liderazgo del proceso de cambio” consiste en el desarrollo de estrategias organizacionales para crear una gran visión, de una fuerza tan poderosa que seduzca la psiquis colectiva de la organización para emprender la gran aventura de transformación. Nuestra experiencia investigativa y de asesoría demuestra que no es la ganancia de simpatía del directivo de mayor nivel como usualmente se propone, lo que viabiliza el proceso de cambio. Tampoco se hace suficiente con la constitución de un equipo de dirección posesionado en poder y alineado en visión y propuestas sobre el cambio. Crear una visión requiere la construcción de una red de trabajo que logra la participación activa de las personas de una gran visión que ejercen un liderazgo reconocido tanto en el plano directivo como en el técnico y operacional. Kotter ratifica que sin una visión apropiada, el esfuerzo de transformación se puede disolver fácilmente en una lista de proyectos confusos e incompatibles. La visión es el horizonte y la luz grande, la energía de integración que permite inspirar y alinear los esfuerzos de cambio.

Beer M.(1993) alineado con este pensamiento, sostiene que hay que suscitar un compromiso con el cambio a través de un diagnóstico conjunto de la empresa que

señale los elementos críticos y proporcione una visión global del gran horizonte del cambio, porque esta visión enruta y da cuerpo a los diagnósticos parciales que se puedan generar. El cambio requiere de un dibujo global, ideal, estético y profundamente sugestivo, e inspirador, tan amplio que lo parcial puede ser planteado en forma enriquecida, Beer concluye que de todas formas se requiere de este gran marco, a riesgo de que sea imposible en el proceso generar los alineamientos necesarios para que el cambio sea integrado y adquiera el máximo nivel de eficacia.

Como se ha observado, la generación del diagnóstico integral debe trascender las formas como convencionalmente se ha desarrollado y producido. Diagnósticos para hacer conciencia de la crisis organizacional deben ser desveladores de la organización oculta donde se generan la transgresión de los valores organizacionales que interpretan la razón de ser de la organización. Por esto todo cambio organizacional debe producir un proyecto de cultura corporativa, o la reafirmación de principios y valores que permita integrar en pensamiento y acción a los diferentes medios de la organización en torno a la visión y la misión.

### **1.3. Cambios paradigmáticos en el enfoque de las resistencias al cambio**

Uno de los enfoques tradicionales que contemporáneamente se cuestionan en el tratamiento de resistencias, es el de apoyar la estrategia de cambio tratando de cambiar las personas resistentes individualmente. Los investigadores organizacionales enfatizan en que el comportamiento no puede aislarse ni cambiarse individualmente. Ellos precisan que son mayores los impactos y determinaciones de la organización sobre el individuo que las del individuo sobre la organización. De allí que el enfoque de la relación cultura-estructura se torna contundente en el enfoque eficaz de procesos de cambio.

De allí que la estrategia de tratamiento de las resistencias debe ser global y sustentada, como se ha venido sosteniendo en este artículo, en un análisis de los modelos culturales, paradigmas y en modelos de gestión y estructura organizacional que los alimentan y los soportan. Es por esto que las estrategias de resistencia deben bombardear en forma correlacionada tanto la estructura cultural como la estructura organizativa.

Beer, sostiene que el procedimiento más efectivo para generar cambios en el comportamiento consiste en crear un nuevo ambiente organizativo que imponga nuevos roles, exija nuevas competencias y genere nuevas relaciones entre los empleados. Así por ejemplo, los programas de entrenamiento usualmente fracasan cuando los empleados regresan a su trabajo y comprueban que no pueden usar sus conocimientos porque la estructura no ha cambiado.

Un error usual en la interpretación de las resistencias, es considerar que las personas se oponen a los aspectos específicos que en términos de lineamientos de cambio, nuevas estrategias, estructuras y tecnologías, se formulan en el proceso, y en este sentido, considerar que eliminando algunos de ellos (usualmente los de más resistencia) limpian y desatascan el proceso. Lawrence (1982), sostiene que de hecho lo que los empleados resisten no es, el cambio tecnológico, sino el cambio social. En nuestra interpretación el cambio del sistema integral de satisfactores (valores) que motivan e interpretan la acción individual en el tejido social. Es por esto que un tratamiento de las resistencias con el enfoque de aprendizaje se puede traducir en un conocimiento profundo de la cultura de una organización, basada en sus fuentes de motivación (valores), que con el cambio se agitan y movilizan, y en este sentido pueden ser mayormente observados y estudiados. Por esto se reitera sobre la necesidad de la acción integral tanto cultural como estructural trascendiendo al bombardeo de la estructura, donde tradicionalmente se hacen los mayores esfuerzos.

Lawrence, sostiene la hipótesis de que no es cierto que las personas por naturaleza son resistentes al cambio y que estas resistencias obedecen más a la forma como los procesos de cambio son concebidos y manejados. De hecho sostiene que se han ido constituyendo ciertas creencias que los administradores aplican como recetas para eliminar resistencias, como por ejemplo mercadear el lado bueno del cambio y ocultar el lado malo, neutralizar y eliminar enemigos, que inclusive casi que agotan el esfuerzo de gerencia del cambio en la “astucia” para eliminar las resistencias, actitud que normalmente conduce a una actitud inflexible, neurótica y obsesiva frente al desarrollo de las metas propuestas, impidiendo que el cuerpo gerencial aprenda, ajuste y enriquezca, y viabilice el proceso contextualizándolo en la naturaleza social, cultural y política de la organización.

La tendencia es a concebir los procesos de cambio, como la creación de laboratorios o escenarios organizacionales que estimulen aprendizajes nuevos, que bien pueden ser concebidos como valiosos en sí mismos. Con esta concepción el enfrentamiento de la resistencia adquiere otro enfoque, en la medida que la actitud no se agota en eliminarla, sino más bien en penetrar en su dialéctica para transformarla, de tal forma que se torne beneficiosa al interés colectivo de la organización.

Por esto son cada vez más usadas las estrategias de presentar, en el contexto de la crisis de la misión y de la necesidad imperativa del cambio, en una forma integral y estructurada, los impactos del cambio, en la medida que las personas y los grupos sociales tienden a evaluar integralmente en forma de balance esos impactos. Así por ejemplo, aclaraciones en cuanto a la no afectación de niveles salariales, haciendo si-

lencio sobre estabilidad, desplazamientos y otros impactos, no asegura que se genere un peligroso clima de sospechas. De esta forma, procesos de cambio que intencionalmente muestren una cara del cambio usualmente generan incredibilidad, y este suele ser el factor que más puede propiciar la manipulación de la psiquis colectiva en contra del proceso.

Muchas organizaciones están presentando factores que tradicionalmente se silenciaban porque generaban resistencia, como por ejemplo desplazamientos, más como oportunidades que como amenazas. La estrategia consiste en reconocer que si bien es cierto al corto plazo se pueden generar insatisfacciones, por ejemplo en cuanto a la ruptura de tejidos sociales, al largo plazo se puede ampliar la riqueza del tejido social, el aprendizaje y el desarrollo personal. El éxito del mercadeo del proceso de cambio estriba en reconocer lo que se pierde con el proceso, siendo muy agudos, creativos y comprometidos con lo que el proceso aporta en términos de desarrollo.

Los programas (downsizing) de eliminación planificada de cargos, mediante los cuales se capacita y dan soportes a las personas para que constituyan empresa, o continúen su desarrollo profesional por fuera de la organización, así como programas de bonificaciones y compensaciones para retiros, son ejemplos entre otros, de acciones que muchas organizaciones están realizando, y que sugiere la posibilidad de tratar resistencias con una actitud estructurada y responsable de la organización con respecto a los impactos humanos y profesionales, que el cambio imperativamente debe producir. Esto es fundamental, porque actitudes gerenciales inconsecuentes con estas afectaciones, una vez se gesten, crean un clima de incredibilidad desmotivación y falta de compromiso en el personal de incalculables impactos negativos en la cultura y efectividad de la organización en el mediano y largo plazo.

De igual manera el análisis de resistencias debe ser agudo con las complejidades políticas del fenómeno de resistencia. Así por ejemplo, en organizaciones donde líderes y grupos se disputan y alternan el poder, las resistencias a los procesos de cambio están motivadas a impedir que los grupos oponentes hagan exitosa su gestión, porque justamente de los traumas de su gestión depende el ascenso al poder. En estos casos estas suelen ser las fundamentales razones, aunque en los escenarios de discusión institucional se utilicen discursos adornados de racionalismo y tecnicismo para cuestionar las formulaciones que aparecen en las nuevas propuestas. De igual manera muchas sugerencias orientadas a hacer más participativos los procesos para enriquecerlos y democratizarlos, están más orientadas a dilatarlos, para preparar en otros líderes y espacios organizacionales, actitudes de resistencias radicales que sepulten las nuevas ideas. De allí, que en muchos casos

suele ser más beneficioso para el cambio introducir a los líderes opositores en el proceso que marginarlos.

Los estudiosos del cambio, consideran que esta especie de manipulación de la población organizacional para generar resistencias por los grupos enfrentados por el poder, se facilitan justamente cuando las formulaciones del cambio, no son claras o aparecen silenciosas, con respecto a los impactos humanos, sociales y culturales, y en ese plano vacío e incoloro es donde más se pueden hacer grandes dibujos de sospecha, que a su vez jalonan el imaginario colectivo en contra del cambio.

La credibilidad tiene complejos soportes simbólicos. Uno de ellos, quizás de las más importantes, consiste en la credibilidad política y técnica que tienen los líderes que gestan el proceso. Normalmente las personas asocian la “bondad” de las formulaciones del cambio con la “bondad” de las personas que las formulan y las afectan, de allí, que una buena estrategia de cambio para eliminar resistencias, consista en convocar y hacer partícipes en el proceso a personas de alta credibilidad ética y técnica. De igual manera cambios liderados por personas sin credibilidad en la organización, desploman los procesos de cambio.

## **Fase 2: Diseño y organización de la gestión del cambio**

### **2.1. La consideración del cambio en el contexto de la cultura de la organización**

En culturas organizacionales descentralizadas, donde las gerencias de las unidades estratégicas de negocios tienen autonomía y poder, probablemente las estrategias de cambio deben concentrarse allí, para después irradiarse hacia el centro y cuerpo directivo corporativo de la organización. En organizaciones centralizadas quizás el cambio una vez potencializado y posicionado en la parte central pueda irradiarse con relativa facilidad hacia la periferia. Esto indica que los procesos de cambio deben ser orientados dependiendo de la cultura y estructura de poder de la organización. En general los procesos de cambio deben primero potencializarse en las áreas y escenarios organizacionales de coyuntural importancia estratégica, donde se sitúan los hombres de mayor poder de la organización y donde más se integran y desatan los procedimientos organizacionales.

En una organización horizontal donde la comunicación multidireccional, (relaciones con los clientes internos y externos) impera más que la jerarquizada (relaciones con el jefe), se estimula más el aprendizaje sobre el cambio, en la medida que existe una orientación más en el cambio de procesos que de tareas. En las organizaciones jerarquizadas, si bien es cierto pueden ser más ágiles para tomar decisiones

sobre la dirección del cambio, en la ejecución, que requiere una actuación conjunta, se sufren traumas que frustran y distorsionan el direccionamiento, y en el mejor de los casos dilatan los procesos haciéndolos altamente costosos, y por ende mucho más sujetos a la crítica y a las resistencias.

Organizaciones centralizadas y jerarquizadas son más ágiles para generar cambios atomizados en áreas o puestos de trabajo, pero más impreparados para generar cambios estructurales que tiene que ver más con el eslabonamiento de tareas y procesos, y por supuesto con el cambio actitudinal de grupos y de la colectividad organizacional que de las personas. Por esto procesos de cambio a gran escala en organizaciones muy funcionales y jerarquizadas, la estrategia del cambio tiene que darle una relevante importancia al cambio de la estructura. La experiencia del cambio en estas organizaciones demuestra que el esfuerzo inicial se debe centrar en crear para el proceso de cambio una estructura que flote posicionada sobre la estructura vigente, y que reúna talentos en equipos de proyectos de cambio, de diferentes espacios organizacionales que la estructura funcional no permite.

Las investigaciones están demostrando que organizaciones que históricamente han tenido una gestión de perspectiva humanista, poseen un ambiente más favorable a cambios exitosos a gran escala. La razón fundamental es que en estas organizaciones, se presentan en menor nivel las fuerzas de resistencia porque las personas sienten que por la cultura de transparencia de la información, participación y negociación, que caracteriza estas organizaciones, pueden usar sus competencias para reinterpretarse y reposicionarse en el proceso de cambio, y en otro sentido si perciben amenazas de expulsión, están seguros que la organización hará negociaciones que minimizarán el impacto en su desarrollo profesional y en sus proyectos de vida.

Desde la perspectiva del aprendizaje, estas organizaciones favorecen el cambio porque las personas al sentir que tienen un mayor acceso a información y la posibilidad de discutir y negociar, encuentran en el proceso una oportunidad de aprendizaje y desarrollo, que de todas formas cualquiera fuesen los resultados, minimizará los impactos negativos sobre él y la estructura organizacional a la cual pertenece. En otras palabras, encuentran en el proceso de cambio una oportunidad de aprendizaje que minimiza los impactos negativos y en este sentido están más orientados a tener una participación activa porque encuentran más riesgoso estar por fuera del proceso.

## **2.2. El diseño de la estrategia de liderazgo del cambio**

El diseño del liderazgo del cambio debe partir y sustentarse en la ambientación o descongelamiento. La conscientización colectiva de la crisis, usualmente estimulada con la información del cambio del entorno y análisis con estándares com-

parativos de competitividad nacional e internacional (Benchmarking), abre espacios de apertura a nuevos aprendizajes, discursos y por supuesto a la necesidad de un nuevo liderazgo.

Esta ambientación de liderazgo bien puede ser concebida como una estrategia de liberación paradigmática en dos sentidos. En una primera dirección como “liberación del discurso”, esto es, como una libertad para expresar todo aquello que tradicionalmente era considerado incongruente, desatinado y peligroso, y que es estimulado como ya lo sugerimos, si los agentes políticos apoyan una nueva visión donde nuevos discursos pueden emerger. Greiner (1982), por ejemplo, sugiere que el ambiente de crisis y el proceso participativo muy bien pueden estimular el tratamiento de temas de discusión, que hasta el momento fuesen considerados tabús, y lo más importante, que estos temas pudiesen ser tratados como legítimos campos de investigación.

La otra connotación que queremos dar a la “liberación”, esta relacionada con la “socialización de discurso” en que se deben considerar la movilidad de los agentes de cambio por la estructura organizacional, esto es, la propiciación de movimientos distintos a los convencionales de personas y grupos, que empiecen a visualizar formas nuevas de pensamiento y dibujos organizacionales nuevos. En el lenguaje de Shein (1984), para el descongelamiento, se hace necesario mudar el escenario social que estimule el rompimiento de los lazos de la adaptabilidad convencional. Crisis y cambios suelen crear espacios amplios de discusión con personas de diferentes unidades y niveles jerárquicos que permitan percibir a la comunidad organizacional líderes nuevos. Una vez se cambia el paisaje de jerarquización lineal y funcional, y el marco general de la crisis es aceptado colectivamente y respaldado políticamente, el descongelamiento podrá surgir con mayor fuerza abriéndose caminos para el reafirmamiento de los nuevos valores de trabajo. Es esta liberación de fuerzas lo que permite una profundización intelectual de la crisis con propuestas novedosas, y una extensión de ellas mediante la red de líderes de cambio por el conjunto de la estructura organizacional.

### **2.2.1. El diseño de la red de liderazgo del cambio**

Se ha concebido la crisis organizacional como una crisis de adaptabilidad interna y externa, en última instancia obedecida a una crisis del sistema de liderazgo. Shein (1984) sostiene que los grupos cuando tienen problemas de adaptabilidad externa, esto es, cuando entran en crisis sus relaciones de funcionalidad política y técnica con otros grupos, tienden a romper internamente sus estructuras de relacionamiento socio-laboral, e implícito a esto, las conductas laborales que históricamente habían sido validadas por los resultados de adaptabilidad que ahora se resquebraja,

y en este mismo sentido los líderes y patrones de liderazgo. En general podríamos afirmar que se produce un reblandecimiento de las estructuras de poder basado en la pérdida de credibilidad de sus líderes.

Greiner (1982) en su estudio sobre siete cambios a gran escala, observó que los cambios más afortunados estaban caracterizados por presiones ambientales, no solamente porque estos propician un replanteamiento estructural, sino además, porque sacuden la estructura de poder hasta sus cimientos mismos. Greiner anota que mientras el suelo no empiece a sacudirse bajo los pies de los gerentes no hay posibilidad que se alerten lo suficiente para comprender la necesidad de cambiar ellos mismos y cambiar la organización, y para esto es necesario potencializar los sistemas de información y comunicación que rastreen e investiguen a nivel general y particular todas aquellas realidades encubiertas que ocasionan la crisis.

Este afirmamiento de la crisis organizacional, y el resquebrajamiento que produce en las estructuras de poder, en cierta forma va abriendo puertas para que penetren al escenario de las grandes discusiones empresariales, los agentes de cambio que bien pueden ser internos y externos. En una primera línea podríamos distinguir los agentes visionarios que aportan una nueva visión a la organización y que al mismo tiempo proponen unos nuevos presupuestos generales de trabajo y valores organizacionales, para gestar las grandes transformaciones que debe sufrir la organización en sus misiones, dirección, políticas y estructura. Apoyando esta gestión visionaria, aparecen los especialistas y asesores conocedores de la naturaleza del proceso de cambio, que dan soporte técnico y metodológico para gerenciarlo con efectividad. De igual manera se puede distinguir aquel agente de cambio ubicado en el contexto del relacionamiento político al mas alto nivel, usualmente denominado patrocinador, cuya función es dar poder y recursos a los agentes de cambio, para que estos tomen decisiones, emprendan acciones y puedan cumplir eficazmente sus papeles.

Otra forma de clarificar los líderes de cambio es de acuerdo al rol que asumen en los procesos globales de cambio en la organización de aprendizaje. Los germinadores de paradigmas nuevos, tanto en el marco conceptual (portadores de nuevos conceptos y nuevas visualizaciones) como en la practica empresarial (innovadores de productos y procesos). En segundo plano los líderes de aprendizaje organizacional que revolucionan las metodologías y las redes de aprendizaje. En tercer plano, el gerente cultural de cambio que mueve la estructura extendiendo estos nuevos aprendizajes al conjunto de la organización y les incorpora en términos de valor (cultura).

Greiner (1982) en el estudio que ya citamos, ratifica que en los tres procesos de cambio menos afortunados, en dos se intentaron cambios de gran escala sin ayu-

da externa, y en el tercero fue confiado a una persona sin experiencia. Por esto enfatiza en la importancia de la intervención de los especialistas en gestión de cambio. Nosotros pensamos en la importancia del relacionamiento interno y externo de los agentes de cambio, y en este sentido concebimos la acción de los agentes en un contexto más complejo. Insistimos en que existe una acción triangular (acción política, visionaria, técnica) y al mismo tiempo insistimos en que la acción externa política (hombres de poder) y técnica (consultoría), debe estar dirigida a abrir caminos de reposicionamiento político de ciertos agentes potenciales de cambio que han sido impedidos por la estructura tradicional. Por eso una investigación sobre el potencial de cambio de una organización debe partir de una identificación en el mapa de la organización de sus líderes de cambio, no solamente por que ellos tienen el mayor conocimiento de los presupuestos culturales de la dinámica de comportamiento, sino además por que son los más potencializados para ganar posiciones de liderazgo que jalonan socialmente los procesos de cambio.

Todo proceso de cambio debe tocar las estructuras de poder porque es justamente allí donde se encuentran inicialmente las más sólidas resistencias. Por esto, el decidido apoyo político desde la cima de la organización, y la ejecución de las estrategias de reposicionamiento de los agentes de cambio, son dos elementos básicos que van articulados al descongelamiento de resistencias y a los procesos de implementación del cambio.

La investigación organizacional está demostrando, que en organizaciones donde la organización de "sótano" tiene un gran poder y son complejas las resistencias al cambio, se puede tornar indispensable la intervención de una sólida consultoría externa que entre a constituir parte esencial del liderazgo de la red de cambio, que descubra líderes y los posicione para que el proceso de cambio se haga a través de ellos. La consultoría en estos términos, no es directiva del cambio sino más bien estimuladora del proceso de liderazgo que gesta la transformación.

En asesoría de procesos de cambio, los consultores como lo afirma Beer (1993), se están convenciendo de que es mejor que los departamentos motores básicos de las operaciones reinventen su propia rueda, es decir, que encuentren su propia forma de ver el cambio. Lo que proviene de la gerencia central del cambio es generar una guía general e inspiradora y a lo sumo con opciones metodológicas, pero son las gerencias estratégicas de negocios quienes definen concretamente sus estructuras, procesos y sistemas formales.

No obstante, es importante de descongelar los sistemas de poder, se entiende que la tarea es difícil. La identificación de líderes y del poder de la organización de sótano es una empresa compleja y hasta riesgosa, y muchos procesos de cambio

pierden efectividad porque solamente producen cambios en el liderazgo formal que muchas veces es el menos determinante de la organización.

La experiencia como consultor en organizaciones donde se gestaron procesos de cambio a gran escala, nos demuestra que es esencial para la efectividad del cambio no solo saber identificar en el mapa organizacional los líderes de cambio, sino además organizarlos, capacitarlos, convirtiéndolos casi en un ejercito que actuando con fuerza conjunta, desarrolle la gran batalla del cambio, distribuyéndolos en escenarios organizacionales estratégicos y comprometiéndolos con el éxito del proceso en sus dimensiones profundas.

Una de las situaciones peligrosas que generalmente se presentan para los procesos de cambio, es que ante el antagonismo y el equilibrio de fuerzas entre los alineados y no alineados con el proceso de cambio, los últimos asumen una doble moral, respaldando formalmente la filosofía del cambio, pero en la práctica, en la unidad organizacional que dirigen asumen actitudes sutilmente pasivas que bloquean las innovaciones y les resta fuerza y motivación del personal a su cargo. De allí que el proceso de cambio requiere de auditoría política, con redes de soldados del proceso de cambio en todos los rincones de la organización, que comuniquen al sistema inteligente de la organización las resistencia al cambio.

Si se logra interiorizar el imperativo de la ejecución en la red de líderes de cambio, se logra estructurar un esquema de compromiso fundamentado en uno de los más importantes motivadores del comportamiento organizacional cual es la necesidad de logro. Pero el logro debe trascender concepciones tradicionales para que el proceso de cambio se traduzca en un ejercicio político de gran continuidad. El logro del cambio, algunos suelen asociarla con la eliminación o neutralización definitiva de los enemigos del cambio, o en otros casos con la puesta en marcha de las nuevas estructuras y procesos. La investigación organizacional muestra casos abundantes de cambio que generando resultados exitosos se tornan reversibles. Por esto la insistencia en hacer una auditoría política con visión de muy largo plazo hasta que efectivamente exista una comprensión plena de que los elementos nuevos y esenciales se han incorporado a la cultura de la organización.

### **2.2.2 El líder de cambio como líder de aprendizaje organizacional**

Como lo afirma Quinn (1996), un líder de cambio es un activador de conductas organizacionales más que de conductas individuales. Su inteligencia estriba en intuir y crear motivadores que engranen y movilicen los grupos a la creación de escenarios nuevos de aprendizaje. La expresión “Camina desnudo por el país de la incertidumbre sabiendo no perderse”, como bien lo sostiene Stewart (1992), referencia la auténtica filosofía gerencial del cambio que se logra cuando las personas

en su labor de dirigir se orientan a aprender sobre la forma como sus dirigidos interactuando entre ellos aprenden, para apoyar sus procesos de aprendizaje y asimilar y canalizar positivamente los cambios, más que a controlar la operación de procesos y el logro de resultados.

Los teóricos del aprendizaje del cambio, contrario a los que se ha venido pensando tradicionalmente, sostienen que es consustancial como necesidad al ser, el liberarse de las pesadas estructuras conceptuales que encarcelan. El líder de aprendizaje es aquel que logra desatar la pasión por la ruptura de esquemas. El aprendizaje en estos términos es entonces el auténtico camino para el desarrollo de la libertad y la creatividad como valores supremos del ser. Stewart (1992) en su trabajo sobre el cambio en las organizaciones, precisamente señala, que los líderes de las organizaciones modernas se caracterizan justamente por desatar la pasión del cambio, ayudando a las personas a liberarse del peso de la antigua realidad empresarial para crear una nueva.

Una estrategia efectiva en procesos de cambio, es el de convertir el contexto de cambio en un estímulo para desarrollar nuevos líderes con concepciones nuevas. Esto implica quebrar los paradigmas de la evaluación del desempeño, porque las personas empiezan a ser reconocidas y valoradas más en función del ejercicio en equipo de conocimientos, habilidades y actitudes para generar innovaciones y cambios, en contextos corporativos, que en la ejecución particular de sus tareas. Esto resulta más válido en la medida que el cambio se acredite y posicione. Por esto la introducción de competencias de liderazgo de cambio en los perfiles, y la precisión de metas, objetivos y programas de cambio para las personas y grupos, se traduce en una estrategia política, en la medida que los líderes con el avance exitosos del proceso, les resulta ventajoso incorporarse al ejercito que desarrolla la batalla por el cambio.

Una de las competencias buscadas en un líder para acompañar procesos de cambio a gran escala, es la capacidad que tiene de comprender y actuar en el marco de las culturas y subculturas en que la organización está circunscrita y posee. Como bien lo plantea Beeth G.(1997), competencias multiculturales no se limitan a comprender los lenguajes profesionales o nacionales, ni siquiera a tener una comprensión intelectual de esas culturas, sino esencialmente a comprender lo emocional, valorativo y actitudinal, que estas contienen. Los líderes de cambio de visión multicultural no solamente generan confianza en los diferentes grupos culturales, en la medida que perciben mayores capacidades en ese líder de ser percibidos, escuchados, comprendidos y reconocidos, sino además porque el líder cultural posee las competencias para generar procesos de negociación, alineamiento e integración en los equipos multidisciplinarios y multiculturales.

Es esta riqueza cultural la que le permite al líder percibir las distintas visiones de los grupos de trabajo y estimular el alineamiento de visión que finalmente agrupa conductas individuales en acciones colectivas.

Barker (1995) concibe los líderes de cambio como personas que se caracterizan en el trabajo grupal por su gran flexibilidad paradigmática. Su ser está dispuesto y abierto a considerar concepciones y propuestas que rompen los esquemas, y en lo fundamental hacer que esta actitud se extienda a otras personas de su grupo. Los líderes de cambio tienen la actitud a estimular la constitución de escenarios nuevos donde se juntan personas de diferentes profesiones, visiones y roles organizacionales. Como lo afirma Barker, son estimuladores de lenguajes cruzados. Son líderes que entienden que las rupturas de paradigmas se generan y con esto las innovaciones, cuando se cruzan y entrelazan fronteras de conceptos y visiones.

En la creación de “escenarios de lenguaje cruzado” se entrelazan símbolos y significados, y con esto nuevos campos de acción para las organizaciones. Como Barker (1995) señala, es lo que en Motorola denominan la “Administración del Espacio Blanco”, o el espacio existente entre las divisiones y departamentos que nadie cruza. En términos de desarrollo del conocimiento interdisciplinario de la ciencia, son aquellos espacios no visualizados por la mente que se pueden encontrar saltando con fuerza a los corredores creados por el acercamiento de las fronteras de las disciplinas, que por su proximidad tienden a cruzarse. Un líder de cambio en nuestra traducción es un líder de aprendizaje que se caracteriza por su visualización, capacidad de convocatoria para reunir con cualquier argumentación o pretexto, talentos que actuando en diferentes frentes de trabajo tanto internos y externos de la organización.

Este líder de aprendizaje es tolerante con el eslabonamiento no lineal de las ideas. Admite que sobre la mesa se depositen ideas locas y estas se eslabonen en procesos no lineales. Tampoco considera que él es el eslabón, simplemente visualiza y registra ante el grupo sus tendencias de eslabonamiento y motiva las personas para que estos procesos permanezcan dinamizándose.

Un líder de aprendizaje organizacional no es el creador de la gran visión, es más bien, un ingenioso creador de redes de aprendizaje. Lo distinguen esencialmente dos actitudes o talentos, una es la capacidad de percibir talentos que incuban ideas promisorias y otra es la capacidad de visualizar el poder innovador de su trabajo colectivo.

Los cambios son procesos inevitables e inherentes a la naturaleza del desarrollo del hombre en la sociedad y las organizaciones. En estricto sentido ningún líder de cambio crea el cambio, solamente lo visualiza y lo acelera. Las estructuras condenadas a incrementar la entropía, se tornan más inhabilitadas para aprender y esto

en un ciclo interactivo, se profundiza hasta agudizar tanto la crisis que las estructuras explotan y la organización se ve obligada a desaparecer o cambiar radical e integralmente su estructura. En este sentido bien puede concebirse al líder de cambio como un acelerador del aprendizaje basado en la visualización de la crisis paradigmática. Es justamente este argumento el que soporta nuestra tesis de que un líder de cambio es esencialmente un líder de aprendizaje.

### **2.2.3 Un estudio crítico del proceso basado en el liderazgo**

En la investigación publicada en “Estrategias para el Desarrollo de la Gestión Pública”, sobre el proceso de modernización del estado colombiano gestado durante la presidencia de Cesar Gaviria, en el que se suprimieron, fusionaron y reestructuraron importantes organizaciones del Estado, se realizó un examen crítico observando que pocos esfuerzos se hicieron sobre la conscientización de la crisis estructural de adaptabilidad al nuevo entorno de exigencias de la sociedad, y mucho menos, se logró que este imperativo del cambio se extendiera al conjunto de la organización. Este proceso extensivo de la crisis a todos los rincones de la estructura organizacional, es fundamental porque la quiebra de los modelos mentales debe llegar hasta la base de la pirámide de la organización que operacionaliza el contacto con el entorno, para cambiar efectivamente las prácticas y realidades de las organizaciones. Procesos de cambio que solo desencadenan quiebra de modelos mentales en la esfera de los que dirigen la organización, se quedan en el plano ideal.

En nuestra investigación sustentamos con información amplia, que el proceso de modernización del Estado del presidente Cesar Gaviria es discutible a la luz de la teoría de cambio organizacional, porque la dinámica de cambio requiere de la estructuración de una red de líderes que extiendan la conciencia de las realidades de crisis hasta la base, y es justamente esta extensión cualitativa la que efectivamente rompe resistencias y mentaliza los líderes de la vieja cultura, pues los procesos de cambio bien pueden entenderse como choques entre culturas “viejas” y culturas “nuevas”, luchas entre paradigmas o entre formas de conceptualizar, sentir y actuar sobre el mundo, de tal modo que los cambios siempre implican remoción de las estructuras de valor y las estructuras políticas que las sostienen.

En el caso del proceso de modernización del estado colombiano en mención, la extensión de la crisis así como el reposicionamiento de líderes de cambio fue débil y limitado. De hecho en las organizaciones no se hizo un estudio político-cultural que examinara el contenido y peso de los modelos viejos e inventariara y posicionara los potenciales líderes de cambio. Las entidades formularon las propuestas de reestructuración más bien como respuestas a un mandato imperativo de la presidencia, en un clima de desconcierto y temor, que como un proceso que de-

bería ser gestado necesariamente para abordar una crisis de la nación colombiana y una crisis de las misiones y de las estructuras de gestión de las entidades estatales colombianas.

Aunque las directivas presidenciales, cartas y manuales que pretendían orientar el proceso de cambio en las organizaciones, emitidas por la Consejería Presidencial para la modernización del Estado, fueron bien estructurados, en términos de sugerir lineamientos organizacionales como los de simplificar trámites en el contexto de gerenciamiento de servicios (disminución de costos económicos y psicológicos del cliente), racionalización económica (supresión de pasos y procesos sin valor agregado) y montaje de sistemas de control interno que evaluaran los planes estratégicos de la organización, dinamizaron los procesos más que detenerlos, fuesen económicos y fundamentados en una cultura de autocontrol, lo cierto es que las directivas presidenciales, en muchos casos, fueron asumidas más en el marco de dar respuestas oportunas a la presidencia, para lo cual se contrataron asesorías externas en muchos casos no calificadas, para generar una transformación organizacional, real y positiva.

Esta investigación fue concluyente en el sentido de que el proceso de cambio del estado a gran escala, gestado en la presidencia de César Gaviria bien pudo ser considerado exitoso desde el punto de vista de reducción del aparato público y del propósito inherente de contracción del gasto público, pero ampliamente cuestionable desde el punto de vista de la real generación de cambios actitudinales y de transformaciones en las estructuras de gestión que dieran respuesta al mandato constitucional de eficiencia y eficacia. Esto es lo fundamental porque no se gestionaron procesos de aprendizaje apoyada a una gestión política de liderazgo renovador.

### **2.3. La recontextualización de la visión y la misión de la organización**

El diagnóstico de la crisis organizacional en procesos de cambio a gran escala confluye con la creación de una visión para la organización, esto es en la proyección de su ser interno y externo en el mediano y largo plazo y la recontextualización de la misión en el prospecto dinámico del nuevo entorno. En términos más precisos, una revisión y proyección al largo plazo de su misión (relacionamientos externos con el cliente y los agentes externos) y una visualización de su ser corporativo, (valores organizacionales, estructuras y procesos), que consideren en lo externo oportunidades y amenazas y en lo interno fuerzas y debilidades. Una crisis organizacional profunda usualmente conlleva a una transformación profunda en las conceptualizaciones de la visión y en los valores organizacionales necesarios para materializarla.

Van Der Erve (1992) sugiere que dos funciones caracterizaran la gerencia del futuro, una referida a la creación de una nueva visión que sintetice el nuevo papel que debe cumplir la organización en su dinámico entorno, y la otra referida a la gestión del cambio cultural que estimule desde las raíces del comportamiento, es una renovación organizacional y administrativa que la potencie para cumplir eficaz y eficientemente con la misión derivada de esa nueva visión.

Cambios substanciales en la visión usualmente implican cambios radicales en la concepción, fabricación y distribución del producto o del servicio, y en lo fundamental, cambios radicales en la concepción del ambiente económico, social, político y tecnológico donde se actúa. La creación de una misión y de una visión nos parece que responde a un profundo ejercicio intelectual de lo que es y puede ser la organización y el alineamiento es la interiorización de esa visualización en su comunidad organizacional, que se crea gracias a un proyecto cultural (valores organizacionales) que compatibiliza los valores de los individuos con los valores de la organización.

En este marco distinguimos dos dimensiones del alineamiento, un alineamiento político circunscrito en los procesos de negociación, donde se sacrifican y desarrollan los valores de las personas en función de las apremiantes adaptaciones al entorno competitivo, económico, social y tecnológico. El otro alineamiento está circunscrito en el consenso de adopción de nuevos conceptos y modelos administrativos que armonicen técnicamente la gestión organizacional y que indudablemente exigen un cambio en las tradicionales prácticas de trabajo y en los soportes culturales que las sustentan.

Evidentemente, la institucionalización de la visión y misión requiere de esos dos consensos que a su vez demandan complejos procesos de negociación entre todos sus estamentos. La gerencia de este proceso es definitiva, pues si se margina del consenso un segmento, estamento o grupo de gran poder subestimándolo, el cambio termina en su ejecución cercado y prisionero por las resistencias de un estamento que bloquea los procesos, como si fuera un gigantesco muro tendido de extremo a extremo de la organización.

El alineamiento en el lenguaje de Senge (1992) es aprendizaje colectivo, visión holística que permite unificar la acción. De allí que una de las labores arduas de un proceso de cambio es la formalización de la visión-misión, pues debe ser tan sugestiva que inspire en creatividad e integración la diversidad de procesos que la organización desarrolla. Quinn (1996), afirma que la comunicación simbólica de la misión genera una orientación motivadora más que una instrucción específica. Le pinta y le señala a la organización un horizonte amplio que motiva el cuerpo de la or-

ganización, porque es tan sugestivo pero al mismo tiempo tan amplio, que permite que cada persona interprete su misión como ser en ese ser organizacional.

## **2.4 Diseño del proyecto cultural y de aprendizaje**

El proyecto cultural y de aprendizaje se puede estructurar usando el enfoque de definición de perfiles y competencias, tomando como marco de referencia la visión-misión establecida en el proceso de cambio.

Un perfil es un sistema de competencias y las competencias son sistemas de conocimientos, habilidades y actitudes requeridas por la organización (perfil corporativo), por los procesos (perfil de proceso) y los cargos (perfil del cargo) para actuar con innovación y efectividad en ambientes futuros. La definición de perfiles no es un ejercicio de suma de conocimientos, habilidades y actitudes, sino más bien un ejercicio de integralidad que permite que el conocimiento se traduzca en habilidad (capacidad individual de acción), y que la habilidad a través de los valores se socialice y se traduzca en actitud valor o comportamiento organizacional.

La definición de competencias corporativas debe ser un ejercicio muy integrado a la naturaleza particular de la organización, expresada en su visión-misión y su estrategia competitiva. En este sentido no debe ser una copia como usualmente se hace de principios y valores corporativos en moda o que aparecen en el listado de otras organizaciones. Hay valores corporativos que se tornan prioritarios de acuerdo a la naturaleza de la organización, como por ejemplo la puntualidad para las empresas de transporte, la honradez para compañías de vigilancia, el respeto por la diversidad de opinión en instituciones educativas.

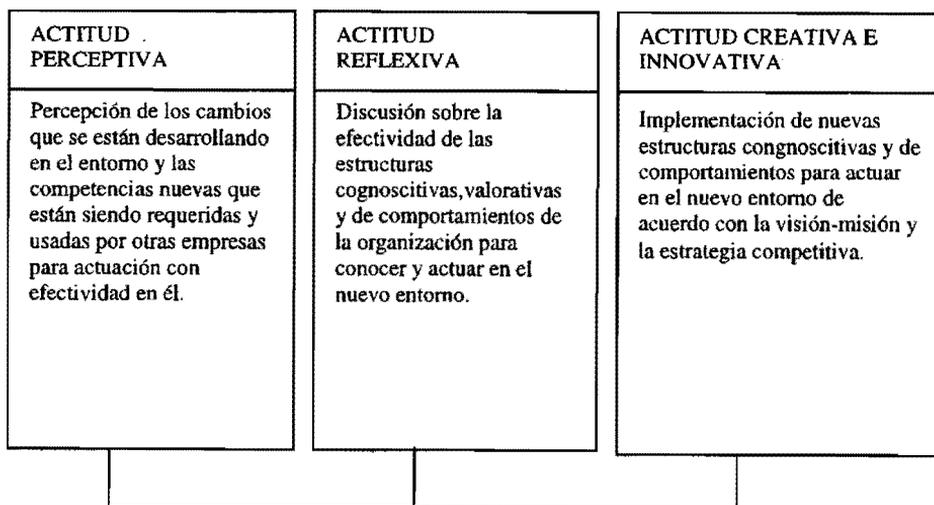
Una compañía colombiana de aviación difundió como valor corporativo estratégico la puntualidad, porque justamente su gran competencia en el mercado nacional presentaba este factor como mayor debilidad. En el otro sentido la compañía hizo un trabajo de interiorización y operacionalización del valor que le permitió incorporarla a todas las operaciones desde las más técnicas, por ejemplo mantenimiento, hasta la de mayor consideración en términos de servicio, incorporando conocimientos y habilidades en cada proceso relacionados con cultura del servicio, organización y programación del trabajo.

De igual manera este ejercicio de articulación y operacionalización de las competencias en la misión y estrategia competitiva, se debe hacer a nivel de los perfiles para macroprocesos y cargos. En la investigación que desarrollamos en la Policía Nacional de Colombia, observamos que una de las grandes dificultades de su proceso de transformación cultural, es la carencia de una clara definición de competencias para perfiles de macroprocesos sustanciales en su nueva misión que quiere

trascender lo militar para convertir la policía en una institución actuante con la comunidad para desarrollar con ella los valores de seguridad. En esta perspectiva por ejemplo, no se tiene definido un perfil del policía comunitario, o un sistema de conocimientos, habilidades y actitudes que apoyen estrategias de selección y formación, que en definitiva permita a los policías desarrollar un liderazgo comunitario orientado a la seguridad, y en esta medida se resuelvan dudas, que en el mismo cuerpo de la policía existen, sobre los alcances y naturaleza de la policía comunitaria, cuando se discute sobre ciertas prácticas, como por ejemplo, si barriendo la calle de un barrio se está consolidando el servicio de seguridad mediante el enfoque de participación comunitaria.

Se presenta adelante un modelo de definición de competencias construido con base en el enfoque estructuralista del aprendizaje. El modelo parte de la asimilación de nueva información sobre la dinámica del entorno y del desarrollo de las nuevas competencias que esta dinámica exige. Una segunda fase donde se pone en evidencia la crisis de las competencias actuales para acomodarse al nuevo entorno. Una tercera fase donde se crean e implementan las nuevas competencias.

**Figura 1. El proceso de Aprendizaje Orientado al Cambio basado en la Definición de Competencias.**



El diseño e implementación de un proceso de cambio basado en un proyecto de cultura corporativa instrumentalizado con la definición de competencias y perfiles, debe finalmente sustentarse en una estrategia sólida e integral de desarrollo del talento humano, articulando a esto, una redefinición de estructuras y procesos. Se requiere quebrar los paradigmas convencionales de selección usando estrategias novedosas para buscar y evaluar y seleccionar talentos, de acuerdo a las nuevas competencias y a la luz de ellas, de igual forma, constituir un sistema ambicioso de capacitación, aprendizaje y evaluación del desempeño, integrado en un sistema de carrera que a su vez integre e interprete la filosofía y los contenidos del proyecto cultural.

### **3. Fase 3: Congelamiento, implementación, reforzamiento y auditoría del cambio**

#### **3.1 Diseño e implementación de sistemas de apoyo y reconocimiento organizacional a las nuevas competencias, procesos y métodos**

Shein (1984) sugiere que las nuevas propuestas de trabajo, se interiorizan cuando las personas comprueban experimentalmente que esas nuevas prácticas potencian en una forma mayor su desarrollo personal compatibilizado con su adaptación social. Greiner (1982) anota que todos los estudios sobre cambio de buen éxito, informan de mejoras en la ejecución de la organización; además, hay indicaciones relativamente claros de que el cambio esta recibiendo sólido apoyo de todos los niveles organizacionales. Obviamente, los resultados positivos tienen un fuerte efecto reforzante, es decir, la gente se siente recompensada y animada a seguir adelante, e incluso a ampliar los cambios que estén realizando. Esta expansión se va presentando a medida que se identifican cada vez más problemas y conforme un mayor número de personas va participando en resolverlos.

Greiner (1982) sugiere la estrategia de introducir proyectos pilotos de experimentación ("pruebas en la realidad") antes que introducir aceleradamente el cambio a gran escala. Esto fomenta la dinámica participativa, porque la información operacional y de comportamiento que brota de la realización del proyecto permite producir ajustes importantes al plan general. Esto hace que se produzcan situaciones mejores de descongelamiento, en la medida que las decisiones se tienden a considerar más experimentales que irreversibles, y en términos de congelamiento, sus adecuados resultados podrán sugerir ante la comunidad empresarial, la validez de los nuevos presupuestos de trabajo. Por esto los ejemplos de cambio y los proyectos de trabajo, deben ser gerencialmente apoyados en términos de recursos y recompensas.

Kotter (1997), concluye que la mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no perciben señales claras en el camino de que se están produciendo resultados. Esto indica que la visión debe ser acompañada en la ejecución haciendo esfuerzos, así sean a un relativo alto costo, para producir resultados a corto plazo que justifiquen la importancia de estar caminando con la orientación de la nueva visión. Los sistemas de información y comunicación de la organización deben estar bien dispuestos para comunicar logros y éxitos que maduren la confianza en el cambio. Es esta acción de mercadeo del cambio, fundamental en su gerenciamiento pues como bien lo precisa Kotter (1997), si no se genera la percepción de triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos y optan por unirse a la resistencia.

Shein (1994) prioriza en la fase de implementación del cambio los conceptos de identificación e interiorización. En este sentido observa que la identificación mutua de los miembros de un grupo entre sí y las identificaciones del miembro con el personal, desempeñan un papel importante en la adquisición de tal actitud, pero la eficacia básica del método está en que la actitud de búsqueda y experimentación *funciona* en el sentido de proporcionar a la gente, valiosas pruebas de reconocimiento y la valorización social que la organización otorga a los nuevos métodos.

Utilizar los éxitos en las unidades revitalizadas para ponerlas como ejemplos o modelos organizacionales imitables, pueden ser útiles para mostrar con contundencia la factibilidad del cambio, pero también puede peligrosamente conducir a hacer malas imitaciones y provocar resistencias y hasta desánimos. Hay que estar seguro que el cambio producido en una unidad es bien observado y valorado y reconocido como exitoso por el grueso de la organización. Puede ser más útil y contundente mostrar la experiencia como laboratorio de aprendizaje para otras unidades, haciendo una presentación más analítica que triunfalista. Esto minimiza las resistencias y genera una actitud más abierta, desprevvenida y hasta más objetiva en el aprendizaje.

Por esto es importante que el reconocimiento organizacional no se agote en el apoyo corporativo y centralizado. Es necesario constituir mecanismos y actitudes en las distintas unidades organizacionales y procesos para que internamente reconozcan, motiven y premien los nuevos métodos y comportamientos.

### **3.2. Un modelo conceptual para examinar los procesos de reforzamiento para el cambio**

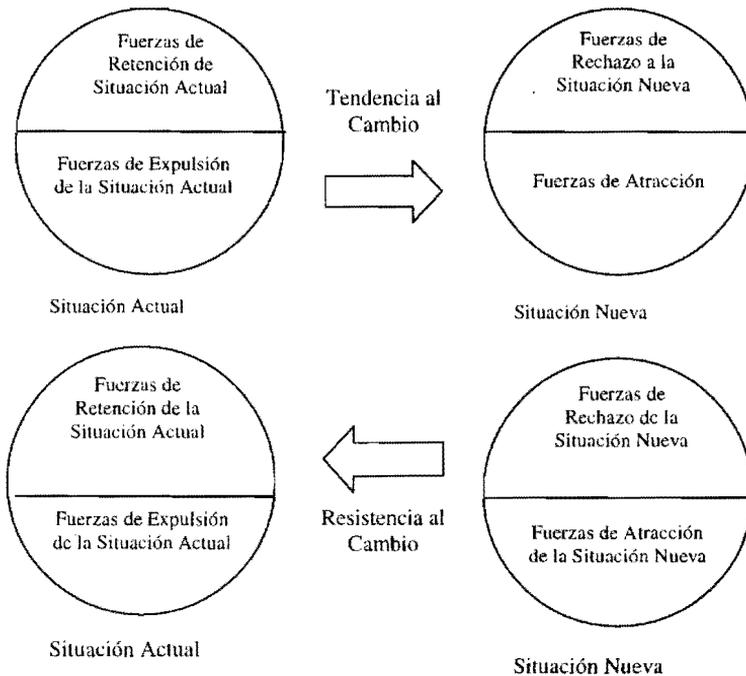
Fundamentándose en Lewin Kurt (1983), uno de los autores más usados en los estudios de resistencia al cambio y más reconocidos en el campo de la psicología so-

cial, el cambio podría examinarse como movimiento de las personas y los grupos de un espacio vital a otro, entendiendo el espacio vital como el escenario de desarrollo social donde se interpreta el ser en términos de necesidades y satisfacciones. El movimiento se genera por una relación comparativa de los espacios en cuanto a sus valencias positivas o negativas, es decir, en cuanto a las fuerzas de retención o expulsión que tenga tanto el espacio vital de la situación como del que se propone con el proceso de cambio.

Así por ejemplo, en el primer nivel de la figura donde las fuerzas o motivadores de retención son bajos y las fuerzas de expulsión son altas, las personas o grupos tendrán la tendencia a moverse (cambiar) a espacios vitales construidos y ofrecidos con la acción del cambio que tengan fuerzas de atracción significativas.

En el nivel inferior de la figura donde las fuerzas de retención son altas y las fuerzas de expulsión bajas, las personas y grupos tendrán la tendencia a no moverse a nuevas posiciones a menos que las fuerzas de atracción a los nuevos escenarios sean significativamente mayores a las de retención.

**Figura 2. Tendencia al Cambio Basado en el Modelo de Psicología Vectorial de Lewin Kurt (1983)**



Una estrategia organizacional de motivadores de cambio, en resumen según el enfoque de Lewin (1983), deberá reducir las fuerzas de retención del espacio organizacional actual (unidades, procesos y cargos) donde se ubican las personas y los grupos, y hacer inversiones y esfuerzos creativos e innovadores para ampliar el espacio de fuerzas de atracción para las situaciones nuevas.

De esta forma estrategias de cambio requieren de grandes revoluciones en el sistema motivacional de la organización. Por un lado se deben reducir los motivadores de las conductas viejas que se quieren trascender y de otra parte hacer decididas inversiones y apoyos políticos para motivar las conductas nuevas que se quieren desarrollar, para lo cual se insiste, se debe actuar con una actitud creativa e innovadora, que apunte a la integralidad motivadora del ser humano, sobre el cual se hace una presentación con amplitud en el capítulo correspondiente sobre sistemas de recompensa.

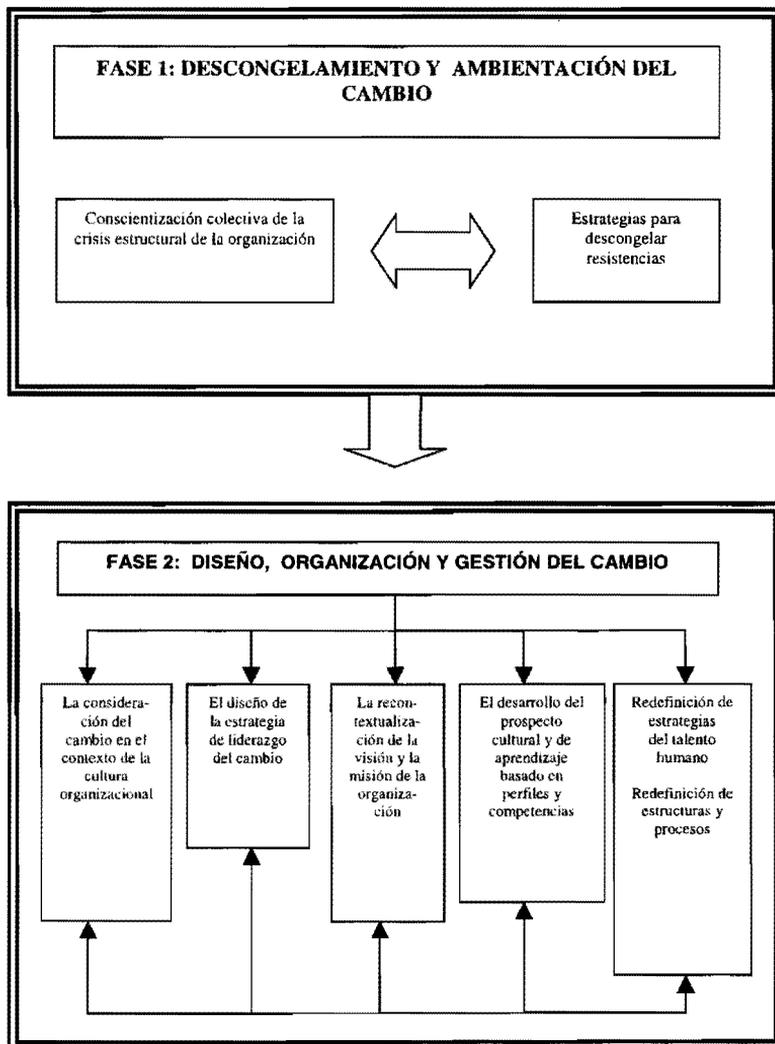
Es importante anotar que los reforzadores a las nuevas conductas se deben sostener en el tiempo hasta que el peso de la práctica social las interiorice. Soportándose en Shein (1984) el congelamiento se logra cuando la ritualización de las prácticas sociales nuevas desempotran la ritualización de las viejas.

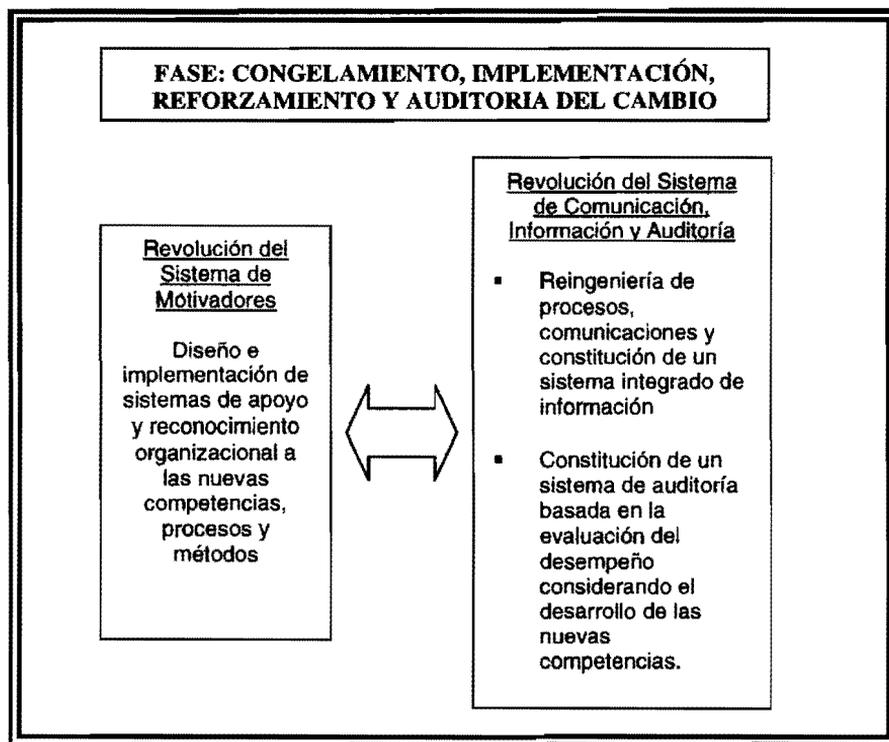
### **3.3. Constitución de un sistema integral de comunicación, información, evaluación y auditoría sobre el cambio**

La implementación y consolidación del cambio, requiere de igual manera revolucionar los sistemas de comunicación organizacional, ya que la información tanto del entorno como del interior de la organización es significativamente nueva y orientada a alimentar nuevos paradigmas, estructuras y procesos.

En esta parte, por ser la información fuente de poder, es donde puede ser más decisivo el uso de asesoría externa, y una acción decisiva que considerando lo cultural, haga reingeniería de los procesos comunicacionales, dotándolos de soportes tecnológicos que desvelen, democratizen, descentralicen e integren la información, y con ella la dinamización del aprendizaje, grupal y corporativo. La ampliación de este tema se hará en el capítulo correspondiente. De igual manera el sistema de información debe constituir las bases para constituir un sistema de auditoría con un modelo de evaluación del desempeño, que con indicadores permita medir el nivel de desarrollo de las nuevas competencias, estructuras y procesos.

### 3.4. Presentación del modelo que sintetiza el proceso de cambio con la perspectiva cultural y de aprendizaje





## Referencias bibliográficas

### Libros

- BARKER, Joel (1995), Paradigma. El Negocio de Descubrir el Futuro. Mc.Graw Hill, Santa Fé de Bogotá.
- BEETH, G. (1997), Gerentes Culturales. Clase Empresarial. Santa Fé de Bogotá.
- GREINER, Larry (1982). Modelos para Cambios en la Organización. Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas. Publicaciones Ejecutivas. México.
- KOTTER, John (1997), El líder del Cambio. Mc Graw Hill. México.
- LAWRENCE, Paul R. (1982), Cómo tratar la Resistencia al Cambio. Biblioteca de Harvard de Administración de Empresas, México.
- LEWIN, Kurt (1983), La Teoría de Campo de la Ciencia Social. Mitre, Buenos Aires.
- QUINN, R. (1996), Sabiduría para el Cambio. Prentice Hall, Hispanoamérica.
- SENGE, Peter (1992), La Quinta Disciplina. Granica, Barcelona.

STEWART, James (1992), *Gerencia para el Cambio, Planeación, Entrenamiento y Desarrollo*. Legis Editores, Santafé de Bogotá.

VAN DER ERVE, Marc (1992), *El Futuro de la Gerencia*, Legis. Bogotá.

### **Revistas Periódicas**

BEER, Michael (1993), *Por Qué los Programas de Cambio no se Traducen en Cambios*. Harvard Business Review. Vol. 68.

SHEIN (1984), *Coming to a New Awareness of Organizational Culture*. Sloan Management Review, Winter. Cambridge.