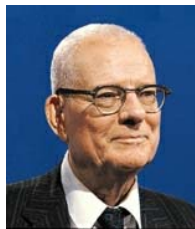




La Gerencia del Cambio Cultural

Por: **Roque Alfonso y Eleodoro Ventocilla**

Instituto Latinoamericano de Organización y Sistemas, ILOS.



**Nada lo obliga a Ud. a cambiar,
Ud. cambia si quiere.**

**...después de todo,
*sobrevivir no es obligatorio.***

N. Eduardo Daming

7 de Febrero 1992, Miami, Fla.

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 distintos instantes del 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, y las empresas deben enfrentar este reto.

Ello exige de la gerencia la habilidad de discernir 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 que contribuyen al logro de la Visión y Misión, como de los procesos sistemáticos vinculados a los nuevos requerimientos de calidad estructural, vía Mejoramiento Continuo de los Procesos, Reingeniería, u otra actividad semejante.

En cualquier caso, en la última instancia la acción de la gerencia en la organización debe traducirse en resultados e impactos concretos y medibles. 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.

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

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 de incumplimiento, toda vez que los costos que esta genera pueden ser absorbidos por el sistema organizacional y tolerados por su subsistema. El ciclo de acontecimientos que suele sostener esta cultura en cada uno de los procesos de las organizaciones, a nuestra manera de ver, el siguiente:

- Se fijan metas.
- Se aceptan defectos en las entradas y salidas de los procesos.
- Se produce incumplimiento en relación con las metas.



- Se realiza 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”. Hemos institucionalizado el incumplimiento, y como casi nadie cumple, cuando alguien cumple parece un excepcional.

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, lo que ha significado la desaparición de los viejos estilos de gerencia, y cuando no ha existido la visión y la voluntad para cambiar oportunamente de estilo, ha producido la muerte de las organizaciones y

aún de sistemas mayores. **La gerencia que acepta el Incumplimiento es cómplice del riesgo causado a la Empresa.**

Al entrar en entornos abiertos y turbulentos, La economía subyacente es una *economía competitiva*, que exige escapar a esa suerte de “destino ineludible” expresada en el *Circulo Vicioso de Incumplimiento*. Es necesario abandonarlo 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.



EL CIRCULO VICIOSO DEL INCUMPLIMIENTO

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 (algo que está mal en el proceso y debe ser corregido) antes de que se convierta en defecto (cuando el error llega al Cliente). Se negocian los requisitos (atributos de Calidad establecidos por el cliente que distinguen el resultado esperado. Entre otros: oportunidad, costo y características físicas) entre el cliente y el proveedor, reconociendo la necesidad de renegociarlos de mutuo acuerdo, conviniendo en cuáles de esos requisitos requieren producción sin defectos, es decir, aquellos que no son negociables porque de hacerlo se incurre en el incumplimiento. De esta forma se instala una acción preventiva, de auto-control, en la cual la persona solo se compromete a 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 es, a nuestra manera de ver, el siguiente:

- Se establecen requisitos.
- Sea 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.

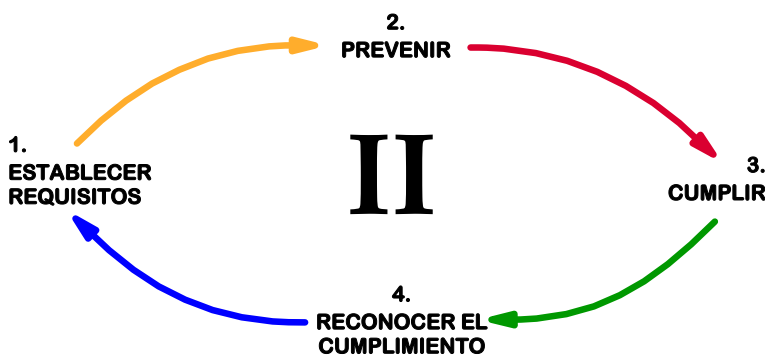
DEL INCUMPLIMIENTO

- Procesos sin dueño
- Celebración de Récorde
- Defecto
- Aceptación de disculpas
- Reparación
- Reprocesos
- Productos de segunda
- El costo del incumplimiento lo absorbe el Cliente

AL CUMPLIMIENTO

- Dueños de Procesos
- La Continuidad de resultados
- Cumplimiento de Requisitos
- Reconocimiento del cumplimiento
- Prevención y reducción de defectos
- Procesos aptos y controlados
- Productos de Calidad
- El costo del incumplimiento lo paga el que incumple.

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. Conquistar estos espacios y sostenerse en ellos exige instalar en la organización la norma de conducta del mejoramiento sistemático de sus procesos.



EL CIRCULO VIRTUOSO DEL CUMPLIMIENTO

Este cambio solo puede iniciarse una vez logrado el anterior, es decir cuando *todos* los integrantes de la organización, inspirados en el ejemplo de la gerencia, cumplen lo que prometen, eliminan el error antes que se convierta en defecto, están dispuestos a renegociar requisitos antes de incumplir, y los costos del incumplimiento (si ocurre) son pagados por aquel que incumple en el nivel que se da el incumplimiento; sin esconderse en los recursos de la autoridad y el poder que suelen expresarse con la búsqueda de chivos

expiatorios (Comportamiento típico de las culturas reforzadoras del incumplimiento)

Pasar del Cumplimiento al Mejoramiento Sistemático

La cultura del *Mejoramiento Sistemático* exige un segundo cambio cultural. Lo que hoy es permitido mañana será inaceptable. 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 del entorno; por la *Visión* compartida y la decisión de convertir la organización en un ente líder en la promoción de nuevos estándares de calidad. *Mejoramiento sistemático incluye tanto el Mejoramiento Continuo de la Calidad Total, como el Salto Cuántico, sostenida por los promotores de la Reingeniería.*

Para mantener y mejorar su competitividad, las empresas deben trabajar en Prevención, y asegurar el mejoramiento sistemático de sus Estructuras, Procesos y Recursos. La dinámica de los procesos competitivos que se dan en el entorno hace que los estándares que debe cumplir una organización solo 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 la Reingeniería de organizaciones, es decir, el cambio radical en los fundamentos mismos de la organización (producir saltos Cuánticos). En cualquier caso, se trata de asegurar el mejoramiento sistemático

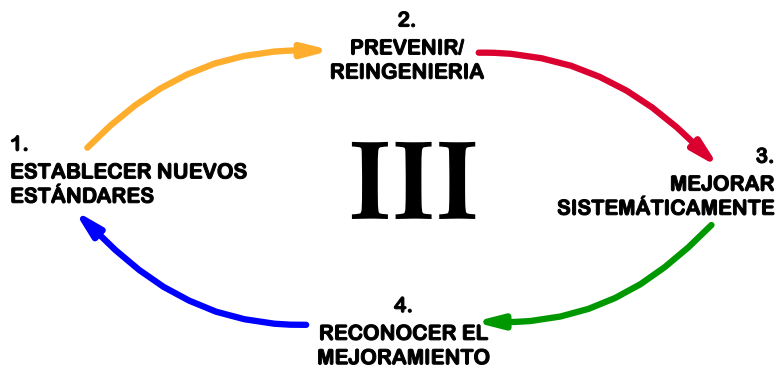


de sus estructuras, procesos y recursos y, a la vez de sus sistemas de reconocimiento *justo a tiempo* a aquellos que con su esfuerzo sostienen la nueva cultura.

El ciclo de acontecimientos que suele sostener esa 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 esos estándares: Mejoramiento Continuo, Reingeniería, etc.
- Se logran mejoras de manera sistemática
- Se reconoce el mejoramiento.

Dado que en esta estructura se instala el hábito del **mejoramiento periódico**, cuando termina el período se inicia el siguiente con el establecimiento de nuevos estándares, los cuales deben estar a la altura de 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. El Reconocimiento debe estar dirigido a quienes sostienen la nueva cultura.



EL CIRCULO VIRTUOSO DEL MEJORAMIENTO SISTEMÁTICO

Pasar del incumplimiento al cumplimiento y de este 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.

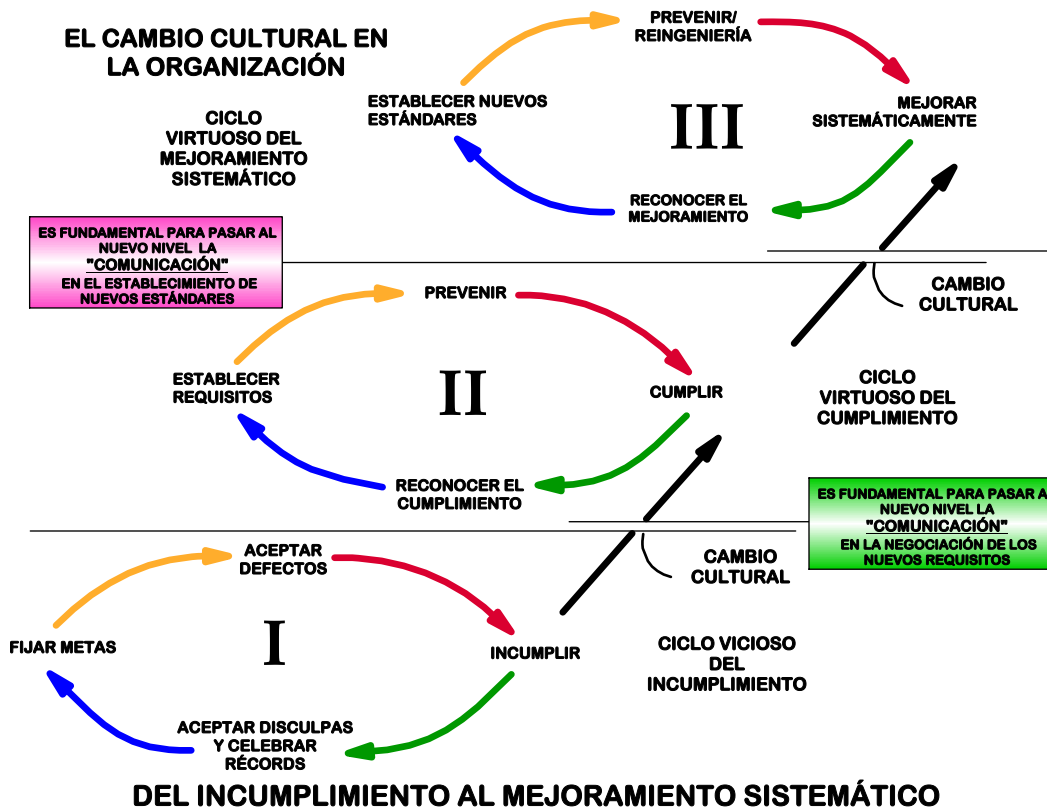
Es importante tener presente que estamos pasando de un “Círculo Vicioso” a instalar “Dos Círculos Virtuosos”. Esta transición exigirá manejar simultáneamente dos culturas, la del

incumplimiento que estamos dejando atrás, 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 esta es soportada por el comportamiento de las personas que son respetadas en la organización o que cuentan con el Poder, la Autoridad y la Influencia para decidir su destino. Este cambio cultural requiere el ejemplo de la gerencia y un gran esfuerzo educativo.

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 necesidad de pérdida de la 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.

Un elemento muy importante que observar es la **comunicación genuina en el proceso de negociación al establecer nuevos estándares y requisitos, que logrará al compromiso de aquellos en la posición de ejecutar las estrategias que permitan a la empresa alcanzar los resultados deseados.**



El Motor del Cambio

El ser humano es un habitante del "Ecosistema" de organizaciones que él mismo ha creado. Ellos son Sistemas Sociotécnicos que interactúan con su entorno mediante procesos y estructuras que integran recursos: 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.

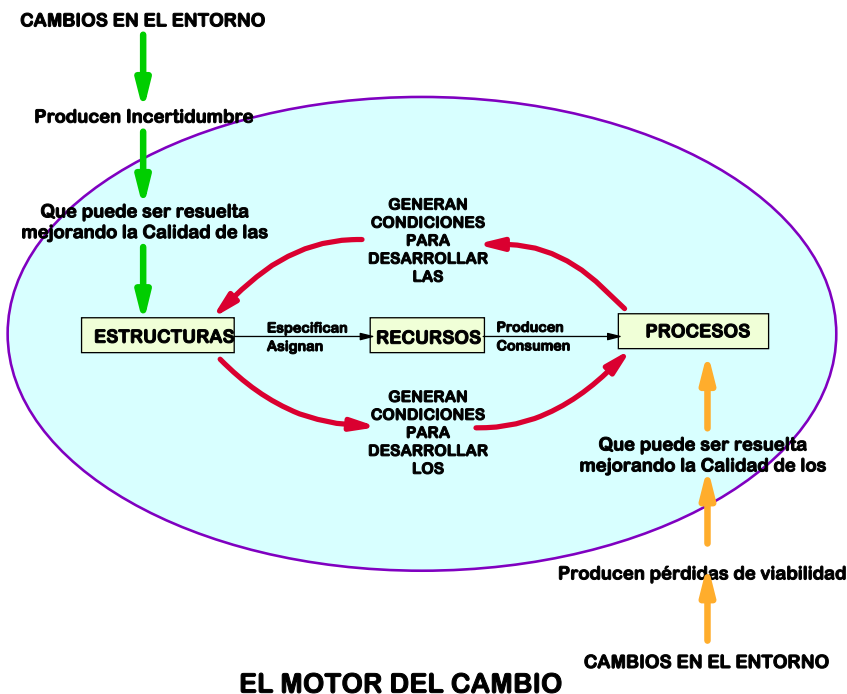
El cambio en el Entorno de los Sistemas afecta estos componentes de diversa manera y la respuesta responsable, rápida e innovadora tiene que efectuarse a partir de todos ellos. El no hacerlo de esta manera genera confusión, desperdicio y suele terminar incrementando la complejidad a resolver.

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 a tener la capacidad de darle el significado pertinente a 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 se ha convenido en establecer como norma de acción en el sistema: Planes, Políticas, Leyes, Normas, Estructuras Organizacionales o Institucionales, Procedimientos formales, Contextos físicos, etc. Una norma de calidad es una referencia segura a la cual recurrir 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 generan pérdida de la viabilidad de los sistemas que hemos venido utilizando para la



satisfacción de nuestras necesidades. Ello amenaza nuestra supervivencia en un mundo crecientemente complejo; lo que nos toca a nivel personal. La pérdida de la viabilidad no es un problema que solo nos afecte a nosotros, sino que simultáneamente afecta a otros.

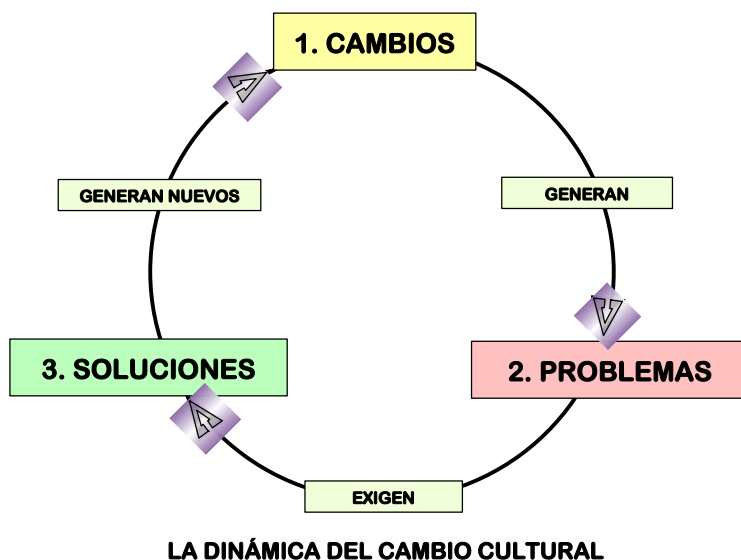
Esto explica porqué así como hay países en vías de desarrollo, también los hay en vías de subdesarrollo. La pérdida de viabilidad se resuelve mejorando sistemáticamente la calidad de los procesos en los sistemas. Los procesos son lo que nacen de la experiencia del sistema, la expresión emergente de la

dinámica de interacción del sistema internamente y con su entorno.

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 lo 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 dependen de la cultura.
- Instalar una solución permanente a los problemas exige nuevos cambios.
- Los nuevos cambios generan nuevos problemas, y así sucesivamente.





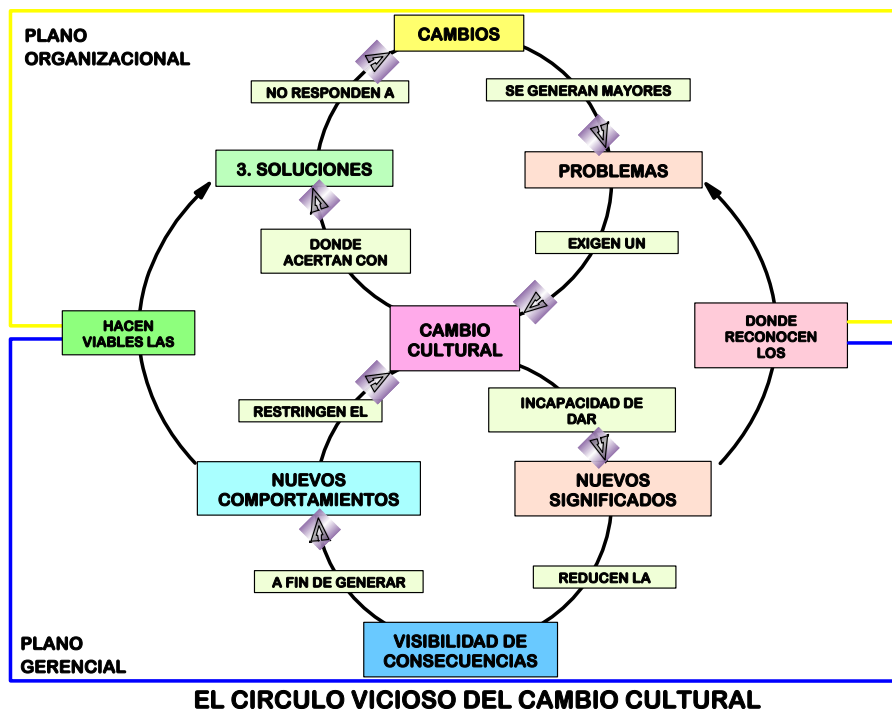
El cambio cultural en la organización exige una gerencia que de nuevos significados a los hechos que acontecen y a los datos que de ellos se obtienen; estos nuevos significados permiten reconocer la naturaleza de los problemas emergentes del cambio en el Entorno. A su vez, los nuevos significados incrementan 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 está implementando. 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 cultura del Sistema Gerencial determina la Calidad de su desempeño

- 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, con el cual ilustramos la dinámica del cambio cultural exigido por los cambios del 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 dar ejemplo es la única garantía de 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 proceso de cambio. Llega un momento en que la Organización ya no tolera más: “Se me Olvidó”, “No Quiero”, “No me Gusta”, “Más Tarde”, o “No Puedo”. El sistema es uno e indivisible.

Analicemos esta situación.



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

- Incapacidad de dar nuevos significados y por tanto para 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.



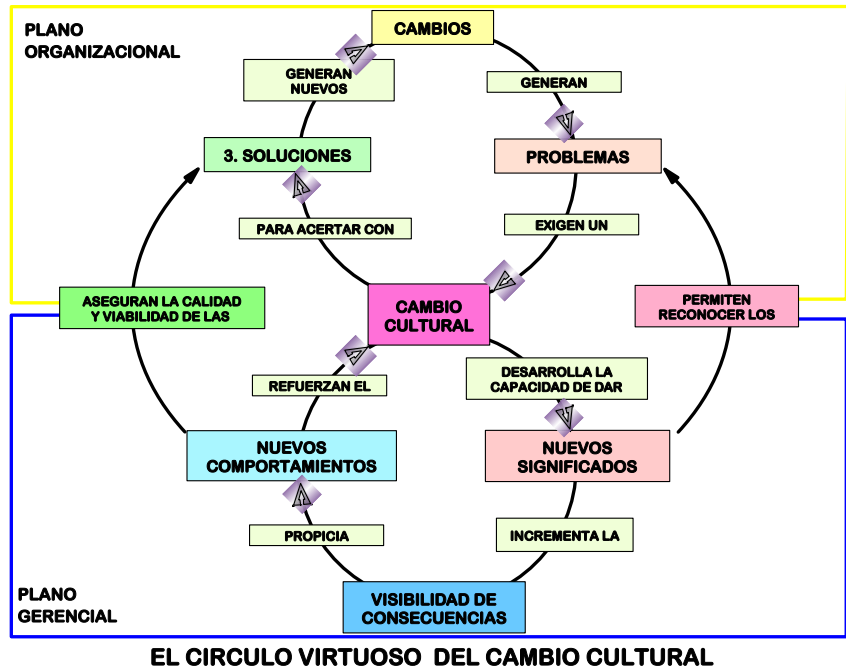
La situación constituye un impasse en el cual las fuerzas que los anclan al pasado y las fuerzas de cambio se equilibran dejando a la organización sumida en una situación de constante mudanza, en la cual ni se regresa a la situación anterior, ni se termina de trascender del punto de no retorno de la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

En síntesis, gerenciar el cambio cultural supone:

- Claridad de Visión
- Constancia de Propósito
- Sentido de oportunidad
- Compromiso en la acción.
- Conciencia de costo y beneficios, y sobre todo,
- Educar y dar el 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
- 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 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 este en última instancia no es otra que una manifestación natural del cambio en la configuración de los sistemas.

Conclusiones Finales

- El Rol de la gerencia es ser parte de la solución, no parte del problema.
- Los gerentes que muestran desempeño superior al promedio al abrazar la nueva cultura, están allí gracias a los gerentes que han decidido, al menos por ahora, mantenerse por debajo del promedio, *...anclados en el pasado*.
- La falta de Constancia en el Propósito hace perder la Fe.
- No dar el ejemplo lleva al Cinismo.
- El Sistema de Remuneración y Recompensa debe enfocarse a fortalecer el cambio cultural y a generar respuestas consistentes con la nueva cultura de Cumplimiento y Mejoramiento Sistemático.
- Como afirma Jac Fitzenz: "El Caos no es otra cosa que un patrón que no reconocemos"