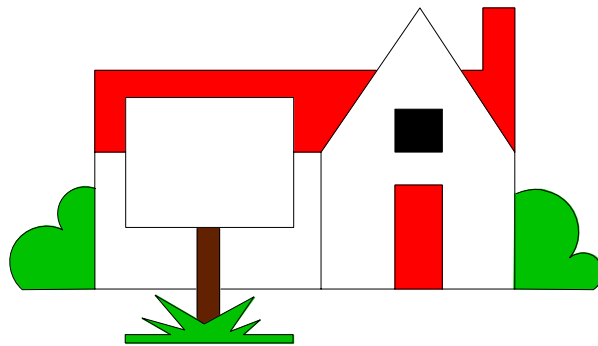




El Rol del Líder en un Proceso de Cambio Cultural y Reingeniería



**Requerimientos para el Cambio
en Empresas de Seguros, Financieras y de Servicio.**

Primera Conferencia Pan Americana de Calidad y Servicio, Miami, FL.

Por: **Edwin Quiñones Suárez**, Presidente,
Cooperativa de Seguros Múltiples de Puerto Rico



La Necesidad e Inevitabilidad del Cambio

En el campo de la gerencia, el cambio es la palabra más usada. Es lógico que la gerencia de un negocio sea muy dinámica, ya que la tecnología juega un rol muy importante al hacer oscilar el péndulo de las ventajas competitivas con cada avance tecnológico.

Por lo tanto, la gente que usa y aplica tecnología está constantemente adaptándose a nuevas formas de hacer las cosas. El hecho que la naturaleza humana sea proclive al cambio se hace evidente cuando miramos a nuestro alrededor y tomamos conciencia de ser autores de dichos cambios. No obstante, los seres humanos comparten otro paradigma; el de descansar después de trabajar. Y es por eso que muchas veces, una vez que un sistema se pone en marcha y prueba que es efectivo, depositamos gran confianza en él, y creamos una “zona de confort” a su alrededor que nos permita operar en forma fácil y segura.

Esa “zona de confort” está continuamente amenazada por fuerzas exógenas: nuevos descubrimientos científicos, avances tecnológicos, y otras personas, entre las cuales los clientes representan la mayor amenaza. Al igual que otros actores en una economía de mercado, los clientes buscan continuamente las mejores opciones disponibles. Por ello, si permanecemos demasiado tiempo en nuestras “zonas de confort” podemos inducir a esos clientes a buscar nuevas opciones entre las muchas que están disponibles en el mercado. Como seres humanos, es lógico que los clientes sean proclives al cambio si sienten que con ello pueden obtener una mejora.

Es por eso que en lugar de ser una opción, el cambio es una necesidad inevitable. Es esencial para el progreso, una meta que motiva a los seres humanos, y por lo tanto ese deseo nutre el ambiente en el cual el cambio se realiza.

Los clientes son proclives al cambio si sienten que con ello pueden obtener una mejora.

El Rol del Líder en el Cambio Institucional

Por cuanto el cambio no solo es necesario y deseable, sino también inevitable, se necesita que alguien dentro de la organización asuma el rol de **agente de cambio**. Dicho rol es crucial para el éxito y la supervivencia de la organización, y no desempeñarlo apropiadamente puede llevar a la creación de una “zona de confort” que permita que nuestros clientes sean atacados con nuevas y novedosas propuestas de servicio por parte de nuestra competencia. Un riesgo de tal magnitud reclama que alguien **ayude a la gente** a salir de sus zonas de confort. ¿Quién es ese alguien? Es el tema que trataremos.

Si nos quedamos en la zona de confort, la competencia nos quitará nuestros clientes.



La Autoridad dentro de una Burocracia

Para el propósito del presente análisis, debemos aceptar la realidad que la autoridad significa poder. En nuestro sistema económico, la estructura de los negocios está determinada por inversiones y riesgo. La gente invierte dinero en una aventura económica con el propósito de obtener ciertos beneficios, y delegan el poder de la toma de decisiones en otras personas, en particular el presidente.

Esta autoridad delegada se desplaza a través de la empresa, mientras que la estructura burocrática crea un sinnúmero de divisiones, departamentos, o unidades en cada área, todas ellas conceptuadas como “necesarias” por aquellos que detentan la autoridad, lo que los distancia y aísla del ambiente exterior. Si en una empresa en particular, el contacto directo con el cliente —esa fuerza que desestabiliza la “zona de confort”— se realiza en lugares distintos de aquellos donde están ubicadas las personas que detentan la autoridad, se generan las condiciones ideales para crear una insensibilidad hacia el ambiente externo que promueve la parálisis gerencial.

En un marco burocrático de este tipo, un supervisor, un gerente, y hasta un ejecutivo de alto nivel carecen de autoridad para intervenir en áreas distintas de aquellas de su competencia directa, y todo intento de intervención es visto como una intrusión, y por lo tanto rechazada. En un ambiente burocrático, la jerarquía está organizada verticalmente, por lo que la autoridad se ejerce hacia abajo. Sin embargo, en el día a día, las fronteras departamentales se cruzan continuamente, creando comunicación y consenso entre todos los involucrados, siendo este un requerimiento esencial de cambio que debe gestarse en cualquier proceso burocrático.

Sin embargo, el aislamiento departamental que caracteriza a las burocracias más bien promueve que cada área en la organización se vea a si misma desde el punto de vista de sus objetivos y posiciones particulares, en oposición a los de la organización vista como un todo. Es común participar en reuniones en las cuales el gerente de un departamento habla de “representar el punto de vista del Departamento X”. La naturaleza misma de las burocracias impide llegar a acuerdos a nivel horizontal que sean lo suficientemente poderosos para producir cambios.

El único elemento en una burocracia que tiene autoridad para cruzar las fronteras departamentales es el presidente ejecutivo, el dueño, o el gerente de más alto nivel. Esa misma estructura burocrática, con su diseño piramidal, tiene su punto débil en lo más alto de la pirámide. Un ejecutivo ubicado allí puede decidir no acoger una sugerencia proveniente de uno de sus colegas, pero si viene

En un marco burocrático, hasta un ejecutivo de alto nivel carece de autoridad para intervenir en áreas distintas de aquellas de su competencia directa.

El único elemento en una burocracia que tiene autoridad para cruzar todas las fronteras departamentales es el presidente.



del presidente, el riesgo de ignorarla es demasiado grande.

Debido a la naturaleza misma de la estructura burocrática, el presidente se transforma en un elemento indispensable para el éxito de cualquier programa de cambio cultural o reingeniería en una empresa donde existan focos burocráticos. Pero no debería ser necesariamente así, si la organización logra alcanzar un patrón efectivo de autoridad horizontal, en lugar de uno vertical, donde equipos de personas facultadas y bien informadas, alteran los procesos para adecuarlos a los requerimientos de los clientes.

La Habilidad Estratégica y la Dirección

Además de la autoridad, que se delega, el presidente ejecutivo debe tener la habilidad estratégica y de dirección para trazar el curso de un cambio cultural o de reingeniería. Trazar esa ruta con precisión es un buen signo de habilidad para dirigir. Lo que se necesita para una buena habilidad estratégica es hacer que todos los elementos dentro de la compañía logren alinearse para lograr el objetivo final.

Muchas empresas no han comenzado todavía a moverse hacia el cambio cultural o hacia cambios radicales en los procesos que sirven al cliente (Reingeniería) porque en una burocracia, ese camino depende del liderazgo ejercido por aquellos en la cima de la pirámide gerencial, y el primer paso antes de iniciar el camino en esa dirección es determinar la estrategia a seguir.

Una Visión efectiva es 1% Visión y 99% alineación.

La Habilidad para Motivar e Inspirar

Un tercer y muy importante elemento para promover el cambio institucional es la habilidad del líder de motivar e inspirar. Esto no es solamente un asunto de tener la **autoridad** para acometer los cambios, una dirección clara, o una estrategia definida para el proceso. También requiere de la **habilidad** para motivar e inspirar a otros en la cruzada hacia el cambio. Aunque es verdad que las estructuras burocráticas no cambian si sus líderes no cambian, también es verdad que **el líder solo** no puede lograr la transformación en una estructura así.

Una gran parte de la habilidad inspiracional del líder descansa en su firme compromiso hacia el proceso de cambio. Ese compromiso debe ser evidente en cada momento del liderazgo, sea con palabras, acciones, o decisiones. También debe transferir la autoridad a aquellos que han aceptado el reto de afrontar los riesgos involucrados en el proceso de cambio.

El líder debe transferir autoridad a aquellos que han aceptado el reto de involucrarse en el proceso de cambio.

La literatura acerca de las organizaciones de servicio está llena de ejemplos de como inspirar el cambio. La clave de su efectividad radica en ser sincero. La



autenticidad y la sinceridad son cruciales para motivar a otros para abrazar la nueva cultura de excelencia en el servicio.

Un segundo paso muy importante es definir claramente las prioridades. Si se ha determinado que la primera prioridad es desarrollar una cultura de excelencia en el servicio, entonces esa decisión debe ser respaldada con acciones. Lo mismo vale para el proceso de reingeniería. A dichos esfuerzos le deben ser asignados los recursos financieros, humanos, y técnicos necesarios para una planificación y ejecución adecuadas.

Una herramienta muy conveniente para motivar a la gente a cambiar es presentar ejemplos con cierto dramatismo. En lo personal, este es uno de mis métodos preferidos. Por ejemplo, hace algunos años, algunos de nuestros agentes de venta comenzaron a pagar las pólizas recién vencidas de sus clientes con su propio dinero para evitar un procedimiento interno que obligaba a cancelar las pólizas no pagadas pasado un cierto período de tiempo. Este procedimiento estaba causando serios problemas internos, trabajo adicional y reclamos de algunos clientes. En reuniones, expliqué la situación, y felicité a los agentes por evitar molestias a sus clientes. Era evidente que estaban desviándose de los procedimientos establecidos, pero lo estaban haciendo para satisfacer a sus clientes, aunque el procedimiento estaba causando problemas. Al final, se cambió el procedimiento y los problemas se resolvieron.

Lograr más con menos, es una meta deseable desde el punto de vista económico, pero no tanto desde el punto de vista humano.

Casos dramáticos como este pueden ser muy educacionales. La gente aprende mucho de ellos, no solo como ejemplos para seguir en situaciones similares, sino que ilustran quienes deberían ser nuestra primera prioridad: **los clientes**.

El idioma tradicional de la gerencia ha sido enfatizar conceptos tales como eficiencia y productividad. La lógica de esta visión es lograr más con menos, una meta muy deseable desde el punto de vista económico, pero desde el punto de vista humano, tal lógica nunca ha sido convincente.

Mejores servicios traen como consecuencia mejores resultados económicos.

Desde el punto de vista psicológico, la visión de servicio es inspiracional por cuanto brinda un significado humanitario más que utilitario a nuestro esfuerzo. En nuestra visión, la eficiencia lograda a través de un proceso de transformación o reingeniería está menos enfocado a alcanzar beneficios económicos y más a mejorar el servicio al cliente. El beneficio económico se destina a lograr un mejor servicio al cliente y no es un valor en sí mismo, como solía ser.

Estilos de Liderazgo

Muchos hemos participado en seminarios que enfocan distintos estilos de liderazgo; por lo que podemos asumir que cada quien conoce su estilo. Pero lo



importante es tomar conciencia de la necesidad de adoptar nuevos paradigmas en los estilos de liderazgo.

No existe el llamado “estilo correcto”. En una situación determinada un estilo puede ser correcto, pero otro tipo de situación en la misma empresa puede exigir un estilo diferente.

No es un asunto de escoger entre ejercer un liderazgo fuerte, u otro que brinde oportunidades más amplias de participación a la gente; necesitamos de ambos. Sin embargo, ¿es posible para un líder considerado débil lograr transformar una burocracia? La respuesta es que sería muy difícil.

El estilo autoritario es aquel que se ajusta a una burocracia con una línea de mando clara. En ella la transformación de la organización comienza con un acto de autoridad y fuerza de parte del líder. Mediante mensajes comunicados directamente a los empleados de la compañía y no a través de las líneas de mando tradicionales, el líder transmite su mensaje: “*es hora de cambiar*”; “*nuestra misión es ofrecer excelencia en el servicio a nuestros clientes*”; “*derribemos las barreras entre departamentos*”; “*trabajemos como un equipo*”; “*deje que la gente en la línea tome decisiones*”.

El líder debe demostrar, al mismo tiempo, que la participación de los empleados a todos los niveles no solo es importante, sino necesaria; que los grupos deben compartir los problemas y encontrar soluciones como equipo; que los gerentes y supervisores deben transformarse en facilitadores de sus grupos para lograr la visión de la empresa. El líder tiene que ser el ejemplo de este nuevo estilo en área de trabajo.

La estructura burocrática necesita ser debilitada para mostrar a la gente las características del nuevo modelo al que aspiramos. Si no desestabilizamos la burocracia demostrando que no puede detener el cambio, entonces careceremos de la credibilidad necesaria para mover la gente en la base de la pirámide. Los empleados han sido testigos como la burocracia ha vencido a otras oportunidades de cambio. Por ello es que es importante lograr credibilidad en las fases iniciales del proceso.

El líder debe demostrar que la participación de los empleados a todos los niveles no solo es importante, sino necesaria.

El Factor Desestabilizador

La burocracia debe ser desestabilizada para ser vencida. La estabilidad es para la burocracia lo que el agua es para el pez. En las burocracias, la gerencia media concentra gran cantidad de poder, y muchos de sus miembros abiertamente se resisten al cambio. Para enfrentar esto, es necesario retar la autoridad al nivel medio, apoyar las ideas de la base y romper los mitos que sostienen la cultura burocrática.



Debemos aclarar temprano en el proceso que cambiar es la única opción. Al retar la autoridad en el nivel medio (como yo lo hice al encomiar a los vendedores que evitaban la política de cancelar las pólizas) se lanza un fuerte mensaje que el marco gerencial de la estructura burocrática tradicional no tiene posibilidad de cambiar. Un gerente o supervisor no tiene autoridad para parar o frenar el proceso de cambio. Los casos en que se intente hacerlo deben ser discutidos abiertamente, y el líder debe tomar las precauciones necesarias para asegurarse que el proceso de cambio no se coarte. Simultáneamente debe darse el apoyo necesario a los empleados de primera línea comprometidos con la excelencia en el servicio.

Estas acciones confrontan los supuestos básicos de la burocracia. El ejemplo que utilicé reta el mito que procedimientos y reglamentos no deben violarse bajo ninguna circunstancia. Los gerentes y supervisores en la cadena de mando están acostumbrados a seguir ciegamente todos los reglamentos y procedimientos. Habrá casos en que el presidente tendrá que retar la autoridad al nivel medio felicitando a un empleado por dejar de seguir un procedimiento.

Otro mito, que en nuestro caso ha sido objeto de mucho debate es aquel que establece que: *“Esta es la forma en que debe realizarse de acuerdo a las políticas y los reglamentos”*. Personalmente, he decidido exigir que la política o reglamento sea citada en el mismo instante en que se usa como apoyo a un proceso engorroso, y en cada caso nos hemos encontrado que la política o procedimiento citados no tienen nada que ver con el tema.

Para promover el cambio, el estilo de liderazgo debe ser franco y decisivo para romper los mitos en los que se apoya la burocracia. La discusión abierta de casos y la libertad para emitir opiniones es un factor determinante para establecer el clima adecuado para cambiar.

Otro aspecto importante de cambio es desarrollar la disposición interna para soportar la crítica, aceptar sugerencias, y adoptar una actitud abierta hacia los demás.

Otro factor desestabilizador de la burocracia es el seguimiento continuo de las decisiones hasta su implementación final. Hemos sido testigos de la habilidad de las burocracias para “olvidarse” y “adaptarse a la realidad”. Cuando un equipo interdepartamental, como puede ser el comité de reingeniería, está a punto de implementar cambios en los procedimientos, nunca debe dejar ese proceso en manos de departamentos que ya están funcionando. El Comité de Reingeniería es totalmente responsable por cada paso en la implementación de un nuevo procedimiento: probarlo, adoptarlo, y asignarlo a un Dueño de Proceso.

En resumen, el estilo de liderazgo necesario para confrontar una burocracia requiere fuerza, franqueza y persistencia. Un estilo participativo, por sí solo, no

***La discusión
abierta de
casos y la
libertad para
emitir
opiniones es un
factor
determinante
para establecer
el clima
adecuado para
cambiar.***

***El seguimiento
continuo de las
decisiones hasta
su
implementación
final
desestabiliza la
burocracia.***



es capaz de lograr cambios en una burocracia. El estilo autoritario, aisladamente, tampoco es adecuado por cuanto no es el modelo de liderazgo a que aspiramos. En consecuencia, a medida que la cultura de la organización profundiza en el cambio, deben realizarse ajustes en el estilo de trabajo que debe prevalecer.

El liderazgo debe ser fuerte, franco y persistente.

Las Metas del Líder

Hay tres metas principales en las que el líder debe concentrar sus esfuerzos para lograr cambios en su organización. Estas son: **la Cultura, la Tecnología y los Procesos.**

Debemos hacer cosas que no distorsionen las palabras que decimos.

Cultura

La primera y más importante meta es la cultura organizacional. El Líder debe comprender la cultura que prevalece en la organización para alcanzar el éxito en ella. La cultura comprende todas las creencias, los estilos y las costumbres que prevalecen en la organización.

Todas las organizaciones burocráticas comparten ciertas características culturales: las de las culturas burocráticas, y las de la organización en sí. El líder tiene la responsabilidad de comprender estas características culturales. El conocimiento y la percepción de consultores externos y profesionales es sumamente útil para comprender la cultura de la organización y poner las cosas en la perspectiva correcta.

La importancia de comprender bien la cultura organizacional radica en conocer el impacto psicológico que los cambios tendrán en el comportamiento de los individuos en la organización. El lenguaje y la forma de transmitir el mensaje de cambio deben facilitar el proceso en lugar de crear confusión, dudas o rechazo.

El líder necesita cuidar del desarrollo de un Mapa Cultural de la organización. El “Mapa” es una expresión gráfica de aquellas creencias, estilos y costumbres que prevalecen en la organización. A diferencia de los mapas de verdad, este “mapa” no es una fotografía inanimada de un momento específico. Es una descripción dinámica del desarrollo de la cultura de la organización a través del tiempo. Tanto su inicio como los mitos que mantiene son elementos importantes en la configuración del “mapa”.

El proceso de cambio necesita apoyarse en los principios y experiencias en la historia de la organización que conecten el presente con el pasado. Aquellas que se consideran costumbres organizacionales buenas o correctas deberían reforzarse, mientras que aquellas no deseables deben aislarse para ser

La importancia de la cultura radica en el impacto que esta tiene sobre los clientes que se relacionan con los empleados de la organización.



confrontados o sustituidos.

En esencia, la importancia de la cultura radica en el impacto que tiene sobre los clientes que se relacionan con los empleados de la organización inmersa en esa cultura. Si aspectos importantes de esas creencias, estilos, y costumbres incluyen ver a los clientes como seres de segunda, el impacto externo de tal cultura no será la deseable, no importan cuan avanzada sea la empresa desde el punto de vista tecnológico o de procesos.

Si tomamos en consideración que los empleados que implementan la tecnología y diseñan los procesos están inmersos en la cultura prevaleciente, se hace evidente la necesidad de dar al aspecto cultural la más alta prioridad.

Detectar dónde se realizan los “Momentos de la Verdad” los procesos donde el empleado tiene contacto directo con el cliente.

Tecnología

Otro aspecto importante en el cual el líder debe enfocarse es el de la tecnología. Este es el aspecto que representa el mayor riesgo de obsolescencia para la organización. La empresa puede perder algunas de sus ventajas competitivas si sus competidores adquieren tecnología que les permita operar a un costo menor u ofrecer ventajas adicionales a sus clientes. No importa cuan eficiente el manejo de la tecnología sea en la actualidad, cualquier cambio tecnológico no anticipado puede poner en peligro la competitividad de la empresa.

Por ahora, la burocracia ha podido ingeniárselas para eludir la tecnología, que es para ella un elemento desestabilizador muy importante. Hasta ha podido burocratizar la tecnología, evitando que esta asuma el rol de distribuir información, y con ello bajar el nivel de decisión. Por eso es que es tan importante concentrarnos en los procesos y no en las transacciones. Ello nos permite liberar la tecnología del rol pasivo que la burocracia le ha asignado y permitir que la organización se beneficie verdaderamente de su capacidad tecnológica; lo que significa alinear la tecnología con la cultura operacional requerida para el éxito. El resultado es estar en capacidad de dar una rápida respuesta al cliente.

Una de las características de la cultura organizacional debería ser estar abierta a nuevas tecnologías; y el rol del líder es evaluar la situación y aplicar creativamente su poder y sus habilidades de dirección y de inspiración para lograr esa apertura.

Abrir la información desestabiliza la burocracia.

El Rol de la tecnología es hacer accesible la información para así bajar el nivel de decisión.

Procesos

Una contribución importante de la reingeniería es ayudar a las organizaciones a enfocarse en los procesos. La burocracia se enfoca en las transacciones, mientras que el trabajo en equipo está enfocado a los procesos. Al



usar el concepto de diseño de procesos, abolimos las barreras departamentales, liberamos la tecnología y fortalecemos la cultura de excelencia en el servicio. El uso apropiado de la reingeniería nos permite crear las nuevas estructuras de la organización desde adentro.

Evitemos el error de dejar las antiguas estructuras organizacionales a cargo de los procesos que hemos rediseñado. Debe ser una costumbre permanente asignar a **“Dueños de Procesos”**, al mismo tiempo que modificamos las estructuras y las adaptamos a las nuevas realidades

Si el líder se concentra en estos tres elementos: cultura, tecnología y procesos, estará cubriendo los aspectos principales de la organización. Sus esfuerzos en unas áreas reforzarán otras, desestabilizando completamente la estructura burocrática y creando la nueva organización

***La burocracia
se enfoca en las
transacciones,
mientras que el
trabajo en
equipo está
enfocado a los
procesos***

Conclusión

En definitiva, el advenimiento de un nuevo paradigma organizacional impone una nueva forma de pensar y una conducta alineada con las exigencias innovadoras del proceso, el nuevo estilo de gerencia, y la implementación de sistemas de apoyo que permitan a la organización moverse hacia adelante, manteniéndola enfocada en un proceso sostenido de aprendizaje y de cambio.