

Management

Arquitectura del cambio organizacional

Por: Jorge Fernández Belda, Primera parte

El concepto de cambio organizacional

El rediseño total o parcial de la estructura organizacional, variables macroeconómicas, fusiones, adquisiciones, incorporación de nuevas tecnologías, creación de nuevas unidades de negocios, o la implementación de nuevos procesos, son sólo algunas de las tantas causas que generan en una organización, o en determinados sectores de la misma, una situación de cambio. Cambio que la mayoría de las veces no está ni completa ni eficientemente planificado, y mucho menos facilitado.

Nótese que será recurrente en el término “facilitación” ya que considero que el cambio no se gestiona científicamente ni se administra. Facilitar el cambio implica apoyar a las personas para que primero visualicen, luego internalicen, y posteriormente se involucren voluntariamente en el logro del objetivo resultante de la situación emergente.

Muy lejos de esto, muchos aún creen que el involucramiento y el alineamiento al nuevo estado de cosas se logra entregando un “kit” reseñando Misión, Visión y Valores de la empresa o unidad de negocios en cuestión, una actividad outdoor y, en la buenas épocas... dos días de “reflexión” o capacitación en Punta del Este, y a la vuelta... nuevamente cada uno a lo suyo... pero eso sí, “ya pasamos lo peor”, comentan.

En realidad, a facilitar se aprende dialogando, caminando la planta o los pisos, escuchando, participando, capitalizando los errores y, sobre todo, sabiendo “leer” los mensajes subyacentes de las personas involucradas y obrar en referencia, no en consecuencia.

Para empezar a comprender el proceso de facilitación del cambio, y lograr que el mismo genere valor, sin dejar de reconocer las pérdidas que todo cambio supone, habrá que reconocer la existencia de al menos tres elementos: a) una situación actual, la que por algún motivo necesitamos abandonar; b) una situación deseada, a la que queremos, o nos dicen que tenemos que arribar; y c) un momento difuso, crítico, muchas veces gris, difícil de mensurar y más aún de facilitar: la transición.

La transición

Es el proceso psicológico por el que las personas deben pasar para encontrarse en sintonía con la nueva situación. El cambio no sucede sin este proceso. Es ese momento intermedio entre la situación actual y la deseada durante el cual, por un lado, escuchamos los beneficios que nos generará trabajar de acuerdo a la situación deseada. Pero por otro lado, no nos queda otra alternativa que seguir operando a la “vieja usanza” porque aún no contamos con los medios, los procesos, las personas, las estrategias, la información o la tecnología necesaria para operar de acuerdo a la nueva situación. “Nos enroscan con la nueva, pero aún comemos de la vieja... ¿hasta cuándo así?”, me decía no hace mucho tiempo un gerente medio directamente involucrado en un proceso de cambio por el que atraviesa una empresa cliente.

Y es así como la gente se siente. Es en esta etapa donde los actores involucrados no ven totalmente claro el norte de la situación y emergen las trabas, las dudas, los costos del cambio, las desventajas del mismo y los perjuicios personales que esta nueva situación les podría traer aparejados a cada uno: pérdida de poder, de status, duplicidad o sobrecarga de tareas, posibles nuevos jefes, auto-cuestionamientos acerca de su capacidad, e interrogantes acerca de su futuro inmediato, de la más diversa y en muchos casos justificada índole.

Lo que caracteriza a este momento es la incertidumbre; y la misma tiene un impacto directo en el desempeño y la motivación de las personas afectadas y genera, como consecuencia primaria, reacciones de la más variada magnitud, que si no son escuchadas y “acompañadas”, pueden dificultar de manera extrema el camino hacia el objetivo deseado. Como queda de manifiesto, es el momento en que el cambio tiene más posibilidades de

fracaso, aunque el mismo logre implementarse. Recuerde que cambio implementado no es sinónimo de cambio internalizado.

Para recorrer la transición, sugiero que todo facilitador o responsable de un proceso de cambio comience por:

- Entender el por qué del cambio y asumir su propia transición.
- Visualizar la situación sistémicamente, entendiendo el todo, sus partes, las interrelaciones existentes entre dichas partes involucradas, y el impacto que una decisión puede generar en el resto del “sistema” objeto de cambio.
- Reconocer que la resistencia al cambio es una verdad a medias: muchas empresas se aferran al paradigma de la resistencia para justificar de antemano el fracaso del cambio. La resistencia es una reacción natural, predecible y humana. Si hay resistencia, la Dirección no manejó adecuadamente el proceso.
- Aceptar reacciones de toda índole, al menos en una primera etapa. Si no hay reacción en un proceso de cambio, no hay cambio. La gente reacciona cuando percibe que algo está cambiando. La resistencia, adecuadamente canalizada, siempre suma.
- Minimizar –no ignorar– el impacto emocional que toda situación de cambio genera, sin por ello resignar la profundidad y el tomar decisiones, a veces no deseadas, que todo proceso de cambio supone.
- Acortar al máximo posible el período de transición, suministrando información acerca de la marcha del proceso, generando coaching y compartiendo, por qué no, la incertidumbre. El líder no tiene por qué saber todo.
- Comprender que las personas no son artefactos que cambian en una fracción de segundo de un estado al otro (ON/OFF y viceversa), sino que requieren su tiempo y habrá que acompañarlas en ese camino, a través de capacitación formal o informal, workshops, foros de discusión, sesiones de coaching, creación de una estructura de mentores, etc.
- Comunicar, comunicar y comunicar.

Noel Tichy, en su obra *The Transformational Leader*, destaca especialmente la necesidad de apoyo personal durante el proceso de cambio, cuando sostiene que “(...) en el drama de la transformación, los líderes deben dirigir a la organización hacia el futuro, creando una visión positiva de lo que la organización puede alcanzar y proveer simultáneamente el apoyo emocional necesario para los individuos que afrontan el proceso de transición”.

Los costos de una inadecuada facilitación del cambio

Si bien es difícil medir los costos de un ineficiente manejo de la transición y además las organizaciones no registran en sus balances este tipo de pérdidas, sabemos que los riesgos que se corren por un mal manejo de la transición son muy altos y permanecen por mucho tiempo en la memoria colectiva de la organización:

- Resultados finales peores que los existentes antes del cambio.
- Esfuerzos duplicados y costos elevados.
- Fijación de objetivos más complejos pero con menor cantidad de personas para alcanzarlos.
- Retorno a las viejas prácticas luego de haber intentado algo nuevo, lo que implica pérdida de credibilidad y confianza hacia la organización a la hora de encarar futuros procesos de cambio.
- Efectos desfavorables en el clima de la organización.
- Pérdida de legitimidad en la cadena de liderazgo, desvinculaciones “poco claras”, privilegios, promociones “de apuro”, etc.

En 1998 la Consultora Arthur Andersen, de la que formé parte durante un buen tramo de mi vida profesional, efectuó una encuesta entre empresas que atravesaron por grandes y

perdurables procesos de cambio, que sirvió para revelar cuál ha sido su propia percepción en cuanto a sus niveles de éxito.

Los resultados del cambio:

33% = No está seguro de cómo resultó el cambio

27% = No muy exitoso

27% = Demasiado pronto para saber

9% = Muy exitoso

4% = Moderadamente exitoso

Como verá, los resultados no son muy alentadores. Sólo el 13% muestra niveles aceptables de conformidad; el resto, ambiguo. Adicionalmente la encuesta arroja que la mayoría de las empresas que declararon estar conformes con los resultados del cambio (13%) dedicaron una gran cantidad de recursos (tiempo y dinero) a atender la problemática de la transición. A la hora de indicar cuáles son las causas de los fracasos en los procesos de cambio, los resultados de otra encuesta diseñada y procesada por la misma consultora convergen en ciertos aspectos:

FACTOR	%
Resistencia al cambio	60
Limitaciones de los sistemas en uso	42
Falta de compromiso de los ejecutivos	39
Falta de un sponsor de nivel ejecutivo	37
Expectativas no realistas	35
Falta de equipo ínter funcional	33
Equipo y habilidades inadecuados	31
Falta de involucramiento del personal	19
Alcance del proyecto demasiado limitado	17

Nótese que la mayoría de las causas expuestas tienen que ver con aspectos humanos del cambio y que, de entre todas ellas, sólo las “limitaciones de los sistemas en uso” parecieran estar relacionadas con aspectos técnicos.

En síntesis, para que un cambio sea efectivo no basta con tener buenas ideas y contar con tecnología adecuada, a pesar de que sobre estos componentes las empresas invierten un 87 por ciento de sus recursos para implementar un cambio.

Para terminar, sabido es que el mercado son personas. Las organizaciones son personas. Los clientes son personas... Espero que no le queden dudas acerca de lo que verdaderamente “es” el cambio...

(*) **Jorge Fernández Belda** es Licenciado en Relaciones Públicas (UK, Buenos Aires), Professional Certificate in Strategic Management (Northern Illinois University, Chicago), y Post-Grado en Antropología Empresarial (Universidad de Belgrano, Buenos Aires). Especializado en Training Consulting y Change Management en Arthur Andersen, donde desempeñó diferentes funciones entre 1996 y 2002. Actualmente es titular de JFB & Asociados, consultora especializada en cambio organizacional y capacitación en management, además de dictar diversos cursos de especialización y post-grado en Argentina y otros países, incluyendo la Universidad de Cambridge.