



## **EL RETO DE HOY EN LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL ORGANIZACIONAL**

**Dr. Gilbert Brenson-Lazan  
Presidente Ejecutivo  
Amauta International, LLC**

Las organizaciones pueden ser grandes o pequeñas, pueden ser del sector público, privado o solidario, pueden ser nuevas o antiguas...y todos se quejan de los mismos retos (Senge, 2003):

- **Hay demasiado trabajo.**
- **Los trabajadores no dan el rendimiento necesario para cumplir con el trabajo.**
- **Los presupuestos son cada vez más limitados.**
- **Surgen más y más problemas de comunicación y de trabajo en equipo.**
- **El liderazgo no es el más apropiado.**
- **Los resultados esperados y planeados no se logran.**
- **La tecnología evoluciona más rápido de lo que puede ser incorporada.**
- **Los múltiples y frecuentes cambios externos hacen una buena planeación casi imposible.**
- **Hay ansiedad y estrés producidos por las fusiones, el “downsizing” y la competencia “desleal”.**
- **La capacitación generalmente no produce ni el aprendizaje necesario ni el cambio actitudes deseado.**
- **Fracasan la gran mayoría de los proyectos de cambio.**

Los líderes, los Gerentes y las Juntas de Accionistas se golpean el pecho y los de otros, buscando explicaciones o culpables. Muchos todavía no han reconocido que el problema es el que plantea Mafalda, la niña de las tiras cómicas: *“Cada vez que por fin encuentro la respuesta, alguien cambia la pregunta.”*

**UNA REFLEXION:** Está Ud. de acuerdo o no con las siguientes afirmaciones:

- **La mejor forma de entender la totalidad de la organización es mediante el análisis y la medición rigurosa de sus componentes.**
- **La mejor forma de mejorar la totalidad es cambiar las partes del sistema que no están funcionando bien.**
- **La mejor forma de analizar un problema es buscar las causas de raíz.**
- **El mejor líder es quien logra “comandar y controlar” sus subalternos.**

- **La mejor forma de controlar la calidad es reducir la variación y aumentar la especialización.**
- **Lo más importante es la eficiencia.**

Si Ud. está de acuerdo con estas afirmaciones, es muy probable que esté influenciado, a un grado u otro, por un Modelo Mecánico Newtoniano de la organización. Aunque el modelo Newtoniano fue “expulsado” de las ciencias exactas hace muchas décadas, sigue predominando este modelo en la gran mayoría de los modelos mentales organizacionales.

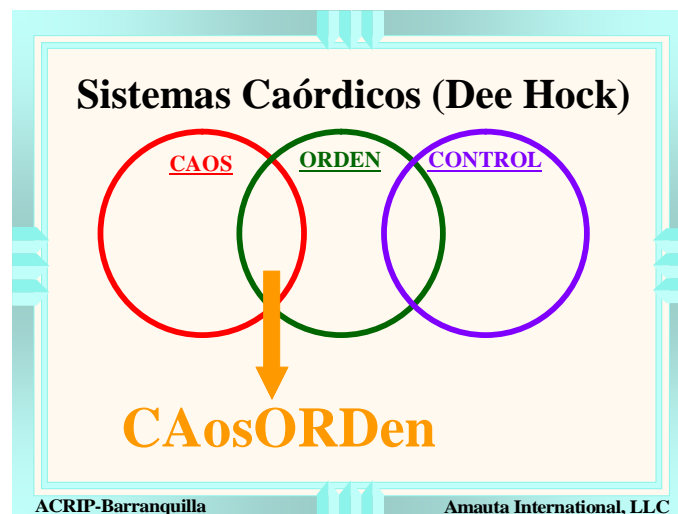
El Modelo Mecánico NO es equivocado ni malo...solamente tiene su relevancia en las primeras etapas de la evolución de un sistema. En la mayoría de casos, la complejidad y el grado de desarrollo de las empresas de hoy requieren otro modelo para comprenderlas y transformarlas: el Modelo Orgánico. Este modelo afirma que la organización es más parecida a un sistema vivo, un conjunto de elementos interrelacionados buscando auto-organizarse. Algunas perspectivas diferentes entre los dos modelos son:

<b>MODELO MECÁNICO</b>	<b>MODELO ORGÁNICO</b>
<b>La responsabilidad es individual.</b>	<b>La responsabilidad también es sistémica.</b>
<b>La totalidad es igual a la suma de las partes.</b>	<b>La totalidad es diferente de la suma de las partes</b>
<b>Sólo pocas variables determinan los resultados.</b>	<b>Innumerables variables determinan los resultados.</b>
<b>La dirección es determinada por diseño y poder.</b>	<b>La dirección emerge de la participación de muchos.</b>
<b>El comportamiento individual y grupal es predecible.</b>	<b>El comportamiento no es ni predecible ni controlable.</b>
<b>La causalidad es lineal.</b>	<b>La causalidad es circular y multifactorial.</b>
<b>Las relaciones son jerárquicas.</b>	<b>Las relaciones son sinérgicas.</b>
<b>La eficiencia y la constancia son medidas de valor.</b>	<b>La sensibilidad y la respuesta oportuna al entorno son las medidas de valor.</b>
<b>Las decisiones son basadas en hechos y datos.</b>	<b>Las decisiones son basadas en tensiones y patrones.</b>
<b>Los líderes son expertos y autoridades.</b>	<b>Los líderes son facilitadores y mentores.</b>
<b>El cambio es determinado por la Alta Gerencia.</b>	<b>El cambio es determinado por la cantidad y calidad de las conexiones entre colaboradores.</b>
<b>Las personas y grupos deben seguir etapas predecibles.</b>	<b>Las personas y grupos deben adaptarse a la incertidumbre.</b>
<b>Las estructuras, metas y planes son predefinidos.</b>	<b>Las estructuras, metas y planes emergen.</b>
<b>El éxito del cambio está definido en términos de haber cerrado la brecha con el futuro.</b>	<b>El éxito del cambio está definido en términos de haberse adaptado al entorno.</b>
<b>Hay conformidad con el cambio.</b>	<b>Hay celebración con el cambio.</b>

El Modelo Mecánico ofrece algunas opciones cuando la organización está enfrentada a los retos y problemas:

<b>EL MODELO MECÁNICO ES ÚTIL CUANDO EL PROBLEMA:</b>	<b>EL MODELO ORGÁNICO ES ÚTIL CUANDO EL PROBLEMA:</b>
es muy conocido.	es nuevo o desconocido.
es bien definido.	no es bien definido.
involucra pocas personas y que sean conocidas.	involucra muchas personas o personas no conocidas.
ha sido resuelto antes con éxito.	es nuevo o no ha podido resolverse antes.
tiene variables identificadas y definidas.	tiene variables no identificadas..
ocurre en un sistema nuevo.	ocurre en un sistema antiguo.

Uno de los pioneros en la aplicación de este concepto a la organización fue Dee Hock, Fundador y Presidente de Visa, International hasta 1984, cuando salió para desarrollar sus teorías de Sistemas Caórdicos. El precepto de Hock afirma que la transformación tiene que suceder en aquella intersección entre el orden y el caos:



Posteriormente, los gurues de las Nuevas Ciencias (Wheatley, Maturana, Capra, Senge, Sallenave, Eoyang, Scharmer, Bennis, Schein, Zhang, Jaworski y otros) desarrollaron diferentes modelos, todos sobre la base de los procesos de auto-organización de la transformación.

La organización es un ente orgánico y su cultura, como la de cualquier otro ser vivo, siempre esta en un proceso permanente de cambio. Este cambio puede ser espontáneo y reactivo, o puede ser propositivo y proactivo. Hemos desarrollado un modelo de la transformación de una organización (Brenson, Rodas y Sarmiento, 2001), basado en lo anterior y en una cuidadosa evaluación de las intervenciones propias y de las de muchos otros profesionales. Parte de un esquema de las cinco etapas de un cambio:



- a. **Evaluación del Estado Presente:** tanto estructural como funcional y cultural.
- b. **Definición del Estado Futuro Deseado:** la visión a corto o mediano plazo.
- c. **Estrategia de Transición:** en sus aspectos estructurales, funcionales y culturales.
- d. **Estrategias de Descongelación:** se requiere una estrategia de “choque” para poder implementar, en forma rápida, nuevas estructuras y procesos que aseguren una adecuada transición para el beneficio de la mayoría, pero con la previsión y proactividad necesarias para no limitarse al simple “control de daños”.
- e. **Estrategias de Recongelación:** un adecuado seguimiento de los procesos de transición iniciados.

Luego, examinamos las tres condiciones necesarias para que emerja la transformación de un Sistema Adaptiva Compleja (Eoyang y Olson, 2005):

- **PROCESOS SINERGÉNICOS:** Son las conexiones que existen entre los elementos del sistema que transforman el intercambio de información, dinero, energía u otros recursos. Pueden suceder en reuniones, correo, transacciones, alianzas, diálogos, consensos, etc.
- **ESPACIOS DELIMITADOS:** Es un especie de “contenedor” del proceso donde pueden emerger nuevos patrones y relaciones. Establece límites semi-permeables del sistema que pueden ser físicos (geográfico, oficinas, etc.), organizacionales (equipos, departamentos, función, etc.), conductuales (identidad, cultura, etc.) y conceptuales (misión, normas, etc.).
- **CONTENIDOS DIVERSIFICADOS:** La sinergia requiere diversidad. Entre mayor diversidad, más potencial de sinergia (y más dificultad para lograrla). Las diferencias pueden incluir niveles de poder, nivel académico, experiencias, género, étnico, edad, etc.

<u>ELEMENTOS</u>	<u>SISTEMA CAÓTICO</u>	<u>SISTEMA CAÓRDICO (AUTO-ORGANIZADO)</u>	<u>SISTEMA ORDENADO O CONTROLADO</u>
Procesos Sinérgicos:	Pocos y Triviales	Los Procesos Necesarios para la Sinergia	Muchos, Verticales y Rígidos
Espacios Delimitados:	Débiles y Grandes	Fronteras Delimitadas y Permeables	Rígidos y Pequeños
Contenidos Diversificados	Muchas Diferencias Valoradas	Diferencias Identificadas y Sinergizadas	Diferencias Escondidas o No Reconocidas

Finalmente, dentro de este proceso, identificamos las seis preguntas que requieren respuestas y los seis elementos que requieren una estrategia de transición, mediante los procesos auto-organizadores:

- **IDENTIDAD: ¿Quiénes somos y cómo seremos?** Es necesario que una misión y visión futura actualizada sean internalizadas por la masa crítica de colaboradores, basadas en valores corporativos compartidos.
- **ESTRUCTURA: ¿Cómo vamos a construir nuestra organización?** Se requiere una gerencia integral dentro de una estructura sinérgica.
- **MOTIVACIÓN: ¿Cómo nos motivamos?** Se requiere una concientización de la necesidad de cambiar y de los beneficios de dicho cambio en cuanto a una compensación equitativa y un reconocimiento apropiado.
- **PROCESOS: ¿Cómo nos organizamos?** Es necesario definir e implementar las acciones y metas estratégicas y las competencias relevantes.
- **INTERACCION: ¿Cómo nos comunicamos y nos relacionamos?** Se requiere una comunicación dialógica para poder trabajar en equipo con una participación alineada.
- **ENTORNO: ¿Cómo nos relacionamos con el entorno?** Hay que asumir la responsabilidad social corporativa y la del aprendizaje organizacional.

Todo lo anterior implica un cambio radical en la forma en que abordamos y practicamos el desarrollo organizacional en general y los procesos de transformación organizacional en

particular. Implica también los siguientes preceptos:

- Es un proceso que abarca todo el sistema.
- Es basado en valores.
- Es un proceso inclusivo que requiere la participación de una masa crítica de colaboradores.
- Está fundamentado en las ciencias humanas y sociales;
- Su meta es la de mejorar la efectividad (eficiencia y eficacia) organizacional.

Entonces podemos definir el proceso de transformación organizacional como (Beckhard y Vaill, 2003):

*Un proceso sistémico y sistemático de colaboración, basado en valores, de aplicar los conocimientos de las ciencias humanas y sociales a la evolución y optimización de las estrategias, estructuras, procesos, personas y culturas que faciliten la efectividad organizacional.*

Esta definición conlleva los siguientes axiomas de intervención para que podamos asegurar el logro de los objetivos trazados:

- ? Una masa crítica de colaboradores de la organización deben participar en los procesos de evaluación de necesidades, generación de alternativas, planeación, implementación y evaluación de los cambios, con el fin de que sentirse dueños del proceso de cambio y no sus víctimas, por haber sido impuesto el proceso por los líderes, la Alta Gerencia o, peor aun, unos asesores externos..
- ? La transformación deseada en los demás colaboradores, tiene que ser observada primero en el equipo de liderazgo.
- ? No es suficiente que los líderes adquieran nuevas competencias, sino que sepan cómo crear los ambientes propicios dentro de la empresa para que los demás colaboradores también quieran y puedan desarrollarlas.
- ? El proceso tiene que ser diseñado de tal manera que no parezca una amenaza a las estructuras informales de poder de la institución.
- ? La capacitación o formación recibida debe facilitar aprendizaje y no sólo enseñar, debe responder a una necesidad sentida y debe permitir que los participantes pueden salir y aplicar inmediatamente lo aprendido.
- ? La determinación de contenidos específicos, metodologías y grados de compromiso necesarios, debe ser el resultado de un diálogo y consenso conjunto entre los participantes, su liderazgo y los consultores externos, y no una imposición de estos o de la gerencia de la organización.