

En capítulos anteriores nos hemos referido a los cambios a los que está sujeta una organización. Retomamos el tema pero desde otro enfoque: qué hacer y cómo continuar cuando el que está en constante movimiento es el entorno.

## Cambio cultural en las organizaciones

### Romina Balayn

BB Become Business

romina@bb-becomebusiness.com.ar



En la actualidad hablar de cambios es una constante. Aunque parezca una contradicción el cambio es ahora lo habitual, no hay organización, Pyme, multinacional, familiar, de cualquier formato y origen que no haya afrontado en algún momento un cambio en su dinámica de gestión.

Diferentes situaciones pueden desencadenar escenarios de cambio y estos cambios, a su vez, pueden afectar total o parcialmente los recursos de la empresa. En términos más generales, de la organización.

El cambio puede surgir, y de hecho surge en la mayoría de los casos, como respuesta a situaciones de crisis. Se trata de una evolución natural de un proceso impararable. Y, asimismo, en muchas ocasiones tras el "cambio" surge o se instala la crisis.

Los nostálgicos quizás digan "ya no es como antes", tiempos en los que todo permanecía estable, predecible y controlable, entornos en los que la gestión era más programática...

Y aunque el cambio ha estado presente toda la vida, definitivamente a partir de la eclosión de términos como la globalización, nueva economía, crisis de la burbuja tecnológica, internet, etc., es cuando se hizo absolutamente patente afrontar que vivimos en estados de cambio permanente, de evolución, de progresión, de avance y sometidos a un grado elevado de turbulencias e inestabilidades, donde el despliegue de competencias para gestionar la incertidumbre sobre el futuro es cada vez más necesaria.

Los empresarios y directivos deben diseñar estructuras preparadas para

afrontar los cambios permanentes que se presentan en todos los ámbitos y, en lo posible, deben anticiparse a esos cambios e incluso provocarlos. Hay que mantener y superar objetivos en situaciones caóticas de desorden y desconcierto. Este es el día a día para muchos de nuestros empresarios, directivos y responsables.

Los nuevos condicionantes han generado un cambio de paradigmas en los modelos económicos y en los modelos de explotación y gestión empresarial.

Si en general la fractura del cambio suele ser difícil de sanar y su coste es a menudo irrecuperable, en estos casos de cambios macro es aún más crítico.

Ante cambios importantes surge lo que llamamos una "crisis de identidad", que se traduce en que la anterior cultura organizativa no es aplicable a la nueva situación, situación que se halla en proceso y que no se ha consolidado como nuevo formato estable de la organización.

### Significado del cambio

Vayamos por partes, ¿qué significa "cambio"? Una posible respuesta podría ser "proceso planificado o no, progresivo, mediante el cual las personas y los grupos sociales pueden acceder a una adaptación activa a la realidad".

Ante tal situación surgen obstáculos y peligros, que enunciaremos a continuación

• **Resistencia al Cambio:** Se produce con el fin de mantener la situación existente e impedir cualquier modificación. Tales actitudes resistenciales se pueden ver tanto a nivel social, como a nivel grupal e individual. La resistencia al cambio crea una situación estereotipada que impide una adaptación activa a la realidad y se expresa en términos de dificultades en la comunicación y de aprendizaje. El desarrollo del grupo se ve obstaculizado por la presencia del estereoti-

po en el pensamiento y la acción grupal. La rigidez y el estereotipo constituyen el punto de ataque principal, cuando se trata de encarar una tarea correctora. Todo ello nos lleva a desestructuración, aislamiento, inoperatividad, desubicación.

• **Pérdida de Seguridad:** Se manifiesta en percepciones y sentimientos que se suscitan en las personas en entornos cambiantes (no olvidemos que la partícula indivisible que encontramos en las organizaciones son las personas y son los auténticos protagonistas en el proceso de cambio) pueden hacer que culmine en éxito o fracaso. Puede observarse una pérdida de seguridad, de control de predictibilidad, lo que produce miedo ante la incertidumbre, a perder el estatus, el puesto de trabajo... angustia, ansiedad, estrés y desorientación.

Ante tal situación de crisis, la definición de la nueva misión, visión, objetivos y el diseño de un plan para abordar el proceso de cambio y de integración son vitales para cristalizar una nueva cultura organizativa

Entendemos por cultura organizativa "el conjunto de normas formales e informales existentes en una organización o colectivo y su estilo de gestión al aplicar las políticas de la empresa, sus creencias, sus valores..."

Algunos expertos, como Peter Drucker, proponen centrar la atención en los cambios en el hacer, asumiendo que, aún cuando esas conductas están sustentadas en creencias, valores y paradigmas. Es poco lo que podemos hacer en este sentido porque algunos de estos paradigmas y valores están anclados en cada persona desde su niñez y de acuerdo con la historia personal y la cultura nacional en la cual estamos insertos.

"Es decir, la 'cultura nacional' es anterior y más poderosa que la 'cultura organizacional'. La conducta es, además, lo único

Continúa en página 192

Viene de página 188

observable y por tanto posibilita la intervención gerencial. Investigaciones reportan que la actitud de los trabajadores son más el reflejo de un estilo gerencial que de limitaciones o disposiciones personales. Es así como se generalizan paradigmas prescriptivos y normativos."

Humberto Maturana, nos invita a considerar a cada persona como un observador distinto, con una manera particular de interpretar lo que le pasa, lo que conoce y lo que aprende. Cada quien es un ser "único" que percibe y actúa desde una determinada coherencia entre su cuerpo, emoción, lenguaje e intuición, en permanente transformación gracias a su historia de experiencias. Sin embargo, Maturana nos señala que el ser humano tiene la posibilidad de transformarse en la relación recurrente con otros individuos y con el medio ambiente inmediato, a través del proceso que denomina "acoplamiento estructural".

Otros expertos, como Arthur Costa y Peter Senge, sostienen que los cambios conductuales significativos y sólidos en el actuar tienen posibilidad de ocurrencia cuando son el resultado de cambios que se han suscitado intrapersonalmente. En este sentido, se redimensiona y valora la formación humana como ventaja competitiva en las empresas y comienza a hablarse del aprendizaje "transformacional". Si observamos la organización como una red en la cual interactúan permanentemente pensamientos, emo-

dos que la organización desea alcanzar y, que si no son atendidas, los esfuerzos para aumentar la productividad y generar cambios, pueden fracasar".

En una organización sometida a un cambio profundo, los agentes del cambio son todos los integrantes de la empresa.

*"El cambio es necesario para la evolución y el desarrollo sustentable del negocio o de la actividad de la organización y que es consustancial a la gestión empresarial actual, ya que el entorno en el que nos movemos está sujeto a su vez a cambios constantes"*

### Actitudes ante el cambio

Ante las situaciones de cambio surgen diferentes actitudes, las más comunes:

- **Negación:** Simplemente no querer ver la situación y no afrontarla. Se enquita y dificulta el arranque del plan comprometiendo las posibilidades de éxito futuro.
- **Inhibición:** Sabemos que existe el cambio, no lo negamos, pero no hacemos nada, no se toman decisiones: puede ser voluntariamente, por dejadez, por falta de recursos, de "valentía", o por incapacidad: no saber cómo hacer frente a la situación.
- **Aceptación:** Gestión del cambio de forma activa. Implica actitud positiva. Buen predictor de éxito. La forma más efectiva es provocar el cambio
- **Previsión:** Conducta preactiva y predictiva. Tener una estrategia y hacer que se cumpla como garantía de que podrá controlar el cambio.

sostenible. Las más importantes:

- Planificar el proceso de integración.
- Explicar la verdad: identificar los objetivos reales y explicarlos.
- Explicar la finalidad: el qué, el como y el por qué.
- Transparencia en el proceso, informa-

ción-comunicación constante interactiva.

- Modelo participativo en la medida de lo posible.
- Negociar dinámicas de cambio y definir las reglas del juego.
- Aliviar resistencia de los empleados: coaching, mediación..
- Identificar y retener el talento.
- Gestionar de forma socialmente responsable; buscar salidas.
- Establecer calendario, seguimiento y correcciones.
- Cambio rápido y homogéneo vs. lento y agónico: las decisiones clave han de tomarse de forma conjunta y cronológicamente en un mismo momento en el tiempo.
- Establecer medidas de formación que permitan adaptarse al nuevo entorno.
- Visualización de resultados parciales.

Como conclusión queremos dejar en claro que el cambio es necesario para la evolución y el desarrollo sustentable del negocio o de la actividad de la organización y que es consustancial a la gestión empresarial actual, ya que el entorno en el que nos movemos está sujeto a su vez a cambios constantes y para sobrevivir es necesario adaptarse al entorno en el que se opera. Una actitud autista sólo repercutiría negativamente en la supervivencia de la organización.

### Para reflexionar

Pensando ahora en aquellas Pymes que necesitan un cambio en su gestión tradicional, en la manera de hacer lo cotidiano, porque los resultados ya no son los esperados. O porque se observa que podrían ser mejores. ¿Qué es aquello que hace que esa decisión "lógica" se posponga? ¿Cuál es el temor principal del cambio? ■

*Para la elaboración de este artículo, agradecemos la colaboración del Lic. Fernando Barros, del Staff de consultores de BB.*

*"Los empresarios y directivos deben diseñar estructuras preparadas para afrontar los cambios permanentes que se presentan en todos los ámbitos y, en lo posible, deben anticiparse a esos cambios e incluso provocarlos"*

ciones y acciones que constituyen la cultura de esa organización, asumimos que el capital humano (intelectual, emocional y ético) alimenta los otros capitales de la empresa porque es el único que puede crear conexión (con la tecnología, con las personas, con el entorno).

"La Responsabilidad cae, entonces, en el gerente que desea liderar cambios culturales en su organización, desarrollar competencias para trascender su rol de supervisor, de controlador, de planificador, de productor y asumir un rol de coach capaz de generar un tipo de conversación que permita mostrar a otros aquellos elementos que no son tangibles (confianza, confiabilidad, compromiso, motivación) pero que, por su presencia o su ausencia, pueden convertirse en fuerzas impulsoras o restrictivas para el logro de los resulta-

Especialmente en estos casos el papel del líder o agente del cambio es esencial para conducir y gestionar el proceso, asegurar la integridad de la organización y la consecución del plan previsto y sus objetivos.

Hay también que constatar que en una organización sometida a un cambio profundo, los agentes del cambio son todos los integrantes de la empresa. Solo así puede conseguirse la culminación del proceso.

### La clave del éxito

Pasa por crear las condiciones necesarias para que el cambio discurra de la manera más natural y aceptable para todos. ¿Cómo se hace? Las pautas aunque obvias y aparentemente sencillas no son siempre fáciles de cumplir de forma