



Gestión del Cambio

Todas las personas que han implementado filosofías, técnicas o herramientas gerenciales se han encontrado con la necesidad de crear un cambio en la cultura organizacional. Herramientas más recientes como los Sistemas de Gestión ISO, ya sea en Calidad (ISO 9000) como en ambiente (ISO 14000) han logrado cambios destacables, los cuales han sido reconocidos por la mayoría de las empresas que se logran certificar:

- Somos más ordenados
- Analizamos con mayor detalle las causas de los problemas
- Hay mayor involucramiento del personal
- Mejora Continua
- Mejor documentación.

Otras filosofías han tenido resultados similares, recordemos los logros del enfoque a procesos que nos recomendó la Reingeniería o el enfoque al cliente de la Calidad Total. Todos esos esfuerzos son meritorios al igual a los que se dan con el Seis Sigma o Lean Manufacturing¹ o su combinación Lean Sigma. El único problema es que esos cambios en la cultura, no fueron de previo planificados claramente, ni como resultado de un proceso claramente dirigido y estructurado, fueron ganancias colaterales fruto del proceso de implementación de alguna de esas corrientes.

Resulta que a pesar de esos esfuerzos, siempre queda en el ambiente la necesidad de un cambio en la cultura organizacional. Por otro lado nos encontramos el temor al cambio que se da en algunos niveles de la organización. La alta gerencia impulsa el cambio, el personal de base lo exige, pero hay una reacción lenta y a veces de franca oposición en ciertos mandos.

Muchas veces hemos sostenido que la gente no le teme al cambio, lo que le da pavor es lo desconocido. Por ejemplo en ISO, cuando se pide a alguna persona que documente alguno de sus procesos, ya sea por medio de un procedimiento o un simple diagrama de flujo, siente que entregan parte de su poder y sus conocimientos. No tienen claro cuál es el propósito y le da temor dejar de ser indispensables en la organización. Igual sucede con la implementación de los Equipos Auto administrados o Células Autodirigidas, enfoque con el cual se hace una realidad el concepto del “empowerment”. Ese temor lo comprobamos, cuando se entregan algunas de las responsabilidades del supervisor, directamente a los equipos de trabajo. Este supervisor desconoce la verdadera intención, además el no ha recibido a su vez “empowerment” de su superior, por lo cual no sabe en que situación quedará su puesto de trabajo. El temor a lo desconocido es el principal obstáculo para la implementación de muchas de estas filosofías. La persona desconoce si tendrá las competencias necesarias para la nueva forma de trabajar y si tendrá el mismo éxito que ha tenido hasta la fecha.

¹ Seis Sigma equivale a Seis Desviaciones Estándar y Lean Manufacturing “Manufactura Esbelta”, aunque podría tener otras traducciones. Nota del Autor



Sin una amplia explicación de lo que se pretende o del resultado que se busca, no es posible esperar la aceptación del cambio por aquellas personas que tienen que implementarlo.

Igual sucede cuando se desarrolla un sistema de indicadores, que se aplica a raja tabla en toda la organización, sin que esté claro su propósito final; peor aún cuando ese conjunto de indicadores son ligados a la “evaluación del desempeño”. Se convierte en un sistema de premios y castigos, que tan solo logran alterar la variación normal de los procesos.

La gestión del cambio requiere tener claridad de los objetivos o resultados que se esperan con la implementación de una herramienta o una estrategia. Hemos visto como se implementa ISO, sin que exista claridad de los objetivos que se buscan, aparte de los objetivos propios del sistema de calidad o de ambiente, como antes señalamos. La herramienta o la filosofía se convierten en el objetivo, y se debe hacer todo lo que se estipule en ella, a pesar de que en nada contribuya a los resultados esperados por la organización. Recordamos algunas frases que muestran la falta de claridad en lo que se busca: “A pesar de que teníamos tantos problemas, encima nos impusieron esto de la Calidad Total, con lo cual tenemos un problema más.”. “Estimado cliente, en la tarde cerraremos nuestra oficina, por reunión de Calidad Total”. Uno espera que la herramienta sea una solución a los problemas y mejore la satisfacción del cliente, no un problema adicional. Nos enamoramos del modelo y olvidamos el problema que queríamos solucionar. También alguna vez escuchamos “mientras yo cumpla lo establecido en los procedimientos ISO, la calidad del producto no es mi problema”. Esto es lo que se conoce como las “moralejas impúdicas”. (Ver artículo “Cómo evitar las moralejas impúdicas”).

Como evaluadores del “Premio a la Excelencia”², concluimos que la mayoría de los nuevos proyectos que se implementan, son aislados sin un común denominador que los oriente, como podría ser la Visión que la Empresa ha definido. Cada uno de éstos proyectos tiene sus propios objetivos y por lo general obedece al impulso de la gerencia de un área funcional. Cuando uno encuentra que se está implementando la “Evaluación 360 Grados” y pregunta cómo la evaluación apoya el Plan Estratégico o los valores organizacionales, se desconoce totalmente, “son cosas diferentes”, es la respuesta. Al igual sucede con los nuevos programas de “Evaluación por Competencias” y muchos otros.

La gestión del cambio debe ser orientada por una metodología, que especifique tanto el “qué” (la mayoría lo conoce), pero también el “para qué”, el “cómo”, y “a quién” afectará, así como los resultados esperados de su implementación. Pero sobre todo cualquier nueva filosofía, herramienta o técnica debe tener como propósito único el logro de la estrategia de la empresa, en términos de cómo logrará la diferenciación de sus inmediatos y futuros competidores, tanto para atraer nuevos clientes como para mantener a los actuales.

² Versión nacional de la Cámara de Industrias, Costa Rica



Los esfuerzos aislados en la mejora de la cultura organizacional, son importantes pero no suficientes para la transformación de una organización y lograr la mejora de su competitividad. “La mejora de las partes no mejora el todo”, nos recuerda la teoría de sistemas, si no hay un proceso ordenado del cambio hacia donde la empresa quiere dirigirse, serán esfuerzos en vano, que terminan cansando a todo el mundo, y de una u otra forma, contribuyen a hundir más a la empresa, de donde será cada vez más difícil ponerla a flote.

Cuando se implementan las herramientas por la moda gerencial, lo que logran es un mayor desgaste del personal, el cual se vuelve incrédulo, pues muchas veces sin haber consolidado un proceso sobre el cual se le dieron grandes expectativas, se pasa a un nuevo proyecto. Ayer estaban en Calidad Total, con sus círculos de calidad, luego los pasan a Reingeniería y sin haber consolidado nada de lo proyectado se abandona y ahora están en ISO, primero para la Calidad, luego el ambiente y se les habla de la importancia de la Responsabilidad Social, del Seis Sigma, del Lean Manufacturing, de las 5 S's, de una cultura “Administración por valores”. Todas ellas muy interesantes, intentos que lamentablemente implementadas por separado no conforman un conjunto armónico.

Muchos gerentes sienten que si están impulsando un nuevo proceso de cambio, responden a que “lo único permanente es el cambio”, lo cual no es necesariamente cierto. Se debe cambiar no solo a lo mejor, sino hacia lo necesario. Recordemos que la productividad de la empresa se logra tanto con la eficiencia (hacer bien las cosas) junto con la eficacia (hacer lo correcto). El personal percibe que se le hace “cambiar de caballo a mitad de río”, no consolidan ningún proceso de cambio y sin decir “agua va”, ya viene uno nuevo, tal vez por el último libro que leyó el gerente, o por el último seminario en que participó o bien porque así lo sugirió el consultor que recién terminaba el anterior proyecto.

El propósito de las organizaciones es generar retribución a los que “arriesgan” su dinero al invertirlo en ellos o brindar bienestar a los ciudadanos que “contribuyen”, con sus impuestos. Para el logro de su propósito se deben hacer los ajustes necesarios en sus organizaciones para mantenerlas en el rumbo correcto. Pero cada movimiento obedece a una clara intención previamente analizada y que se convierta en elemento vital para fortalecer el cambio que se requiere. Primero está la necesidad de cambio, luego se identifican las posibles herramientas, técnicas o filosofías, que contribuyan a lograr de una manera más rápida, la consolidación del cambio organizacional que se requiere. Primero está el problema, luego viene la solución. La gestión del cambio se basa en ésta lógica, no implementar soluciones que más bien se convierten en nuevos problemas. Primero defina a donde quiere ir, luego busque el medio de transporte que lo lleve ahí de una forma rápida y confiable.

Artículos relacionados los puede encontrar en www.grupokaizen.com o escribir a kaizen@grupokaizen.com