

Publicación "Beyond Change Management".

Autor Dean **Anderson** y Linda **Ackerman**.

Título del Artículo **Tipos de Cambio Organizacional**

## 1. TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

### Crecimiento, Evolución y Transformación

Para asegurar la supervivencia de las organizaciones, éstas experimentan continuamente cambios de muy diferentes calados que necesitan, por tanto, acercamientos y estrategias diferenciadas, adaptadas a las realidades de partida y objetivos buscados. Dean Anderson y Linda Ackerman, en su libro "Beyond Change Management" los agrupan en tres tipos fundamentales:

- **Cambio de Crecimiento (CC):** implica mejora cualitativa o cuantitativa de algo que ya existe, sin cambiar el tipo de actividad ni los conceptos fundamentales.
- **Cambio de Evolución (CE):** se genera una nueva situación al reemplazar algo ya existente por otro nuevo, perfectamente definido. Cambia la estructura, pero los conceptos fundamentales se mantienen.
- **Cambio de Transformación (CT):** cambia, profundamente, la estructura y los conceptos. Es el más potente, pero el más incierto y complejo. No se conocen con precisión en el origen cuáles pueden ser los resultados y exige para su desarrollo cambios profundos en la cultura organizativa, comportamientos y formas de pensar.

Así, mientras que el CC y CE comparten varias características facilitadoras:

- los resultados perseguidos pueden ser cuantificados y conocidos previamente,
- no exigen cambios significativos de cultura, comportamientos o modelos mentales, y
- tanto el proceso de cambio, como sus recursos y planificación son gestionables normalmente.

El CT exige un conjunto de habilidades de liderazgo muy señaladas, pues concurren varios condicionantes complejos:

- no se conoce previamente con precisión el estado final que se alcanzará: se irá conociendo y modelando desde el propio proceso de cambio, "emergerá" con el propio proceso,

- exige, imperativamente, cambios en las formas de pensar, los comportamientos y la cultura organizacional (es decir, en la parte "soft" de la organización, la más difícil de gestionar)
- no se puede controlar o gestionar el proceso de forma clásica, pues persigue un futuro algo borroso que pasa por de dinámicas humanas de cambio: el camino no es predecible.

Así pues, el cambio de Transformación requiere líderes que expandan su visión global y mejoren su conciencia y habilidades para gestionar estos "drivers" o impulsores del cambio, internos y externos. Exige renovados modelos mentales y estilos, tanto a los líderes como a todos los profesionales de la organización: todos deben trabajar en su cambio personal, como parte inherente a la transformación organizacional.

## 2. CAMBIO DE CRECIMIENTO - CC

Como observamos en el gráfico anterior el CC representa una mejora cualitativa ("mejor qué") y/o cuantitativa ("más de") alguna habilidad, método, producto, servicio, estándar de rendimiento o cualquier otra característica que, por cualquier razón, entendemos que no es adecuada a las necesidades actuales o futuras. Se dice, metafóricamente, que los cambios de crecimiento son "within the box" (dentro de lo previsible), es decir, es algo sabido o practicado.

Sus características más señaladas son:

- Es el cambio organizacional más simple: está motivado por el objetivo de mejorar algo que ya sabemos hacer, asegurando mejor rendimiento, continuidad o más satisfacción.
- Da respuesta a pequeños movimientos del entorno o mercado o a la mejora continua de nuestros procesos.
- El impacto o trauma en la organización es muy bajo e, igualmente, el riesgo del proceso y las amenazas a la propia supervivencia organizativa son mínimos.
- Su lanzamiento solo necesita compartir la información acerca de las razones de esta

mejora y ofrecer los recursos y soporte necesarios para su ejecución.

- La estrategia más habitual para ello es la formación en nuevas habilidades, la comunicación y las nuevas técnicas o procesos necesarios para alcanzar los objetivos.
- El CC puede ser aplicado a personas, grupos o a la organización al completo.

### 3. CAMBIO DE EVOLUCIÓN - CE

Más complejo es el CE: habitualmente responde a movimientos significativos en el entorno o en el mercado que ponen en cuestión nuestra competitividad. A diferencia con el CC, que simplemente mejora “lo que hay”, el CE sustituye lo que ya existe por “algo completamente distinto”.

El CE surge normalmente bien por la asunción de tener un problema o por vislumbrar una oportunidad no cubierta. Y, en ambos casos, algo de nuestras operaciones debe cambiar o ser creado para atender adecuadamente las actuales o futuras demandas. Ejemplos típicos de CE son: reorganizaciones, fusiones o consolidaciones, reducción o abandono de líneas de negocio, implantación de tecnologías que exigen nuevos comportamientos o modelos mentales, creación de nuevos productos servicios, procesos que sustituye a los anteriores.

Podemos caracterizar el CE por aspectos como:

- Sus tres estados. Fue definido en 1987 (Beckard-Harris) por sus tres estados de cambio de modelo: antiguo estado, nuevo estado y estado de transición. Requiere “desmontar” el antiguo estado para crear uno nuevo, lo que conlleva un cierto tiempo, el estado de transición.
- Es un cambio que necesita ser dirigido.
- Suele asociarse con proyectos que requieren un presupuesto, un diseño de actividades, unos resultados concretos y detallados y una planificación temporal.
- El CE los aspectos culturales y humanos comienzan a estar presentes, aunque no sean dominantes.
- Aunque muchos líderes suelen ver el CE como puramente técnico o estructural, sí que suele haber impactos en las personas y la cultura que, al no ser muy elevados, pueden ser gestionados y previsibles: buena comunicación, involucración empleados en el diseño e implementación con

control cercano sobre esta última, soporte y periodo de integración adecuado.

- Un aspecto crítico del CE es clarificar las diferencias críticas entre el viejo y el nuevo estado, sus gaps y sus implicaciones (análisis del gap), proceso que suele denominarse como “análisis de impactos”.
- El análisis de impactos debe revelar con claridad tres ejes:
  - Mantener: los aspectos reutilizables del viejo estado y que deben ser migrados,
  - Abandonar: los aspectos del viejo estado que deben ser desechados o eliminados, y
  - Crear: los aspectos del nuevo estado que deben ser creados “ex novo”.
- Un correcto análisis de impactos realizado con la debida anticipación revelará con certidumbre la profundidad del cambio y la duración del estado de transición.

### 4. CAMBIO DE TRANSFORMACIÓN – CT

El CT es el cambio más complejo y, posiblemente, el menos comprendido actualmente. Sin embargo, es ya el tipo de cambio más frecuente en estos turbulentos tiempos a los que las organizaciones comienzan a enfrentarse.

De forma simplificada, el CT es un cambio radical desde un estado en el que estamos inmersos a otro, tan diferente, que exige un cambio de cultura, comportamientos y modelos mentales para alcanzarlo y hacerlos sostenible en el tiempo. Nada menos...

O, dicho de otra forma: la transformación implica una toma de conciencia para cambiar radicalmente el modo en que la organización y sus personas ven el mundo, sus clientes, su trabajo y a ellos mismos. Además, el nuevo estado, consecuencia del proceso de transformación es incierto desde la perspectiva inicial y emerge como resultado del propio proceso.

Una lectura metafórica del CT es compararlo con el ave Fénix que renace de sus cenizas: una ruptura profunda de los paradigmas existentes alrededor de la organización hace que las actuales formas de hacer, estables y rentables desde tiempo, lleven a la organización a su desaparición. Pero ésta, es capaz de renacer desde su inspiración y cambio, desde las brasas de las antiguas creencias y comportamientos, para encontrar una nueva dirección que la eleve a niveles muy superiores.

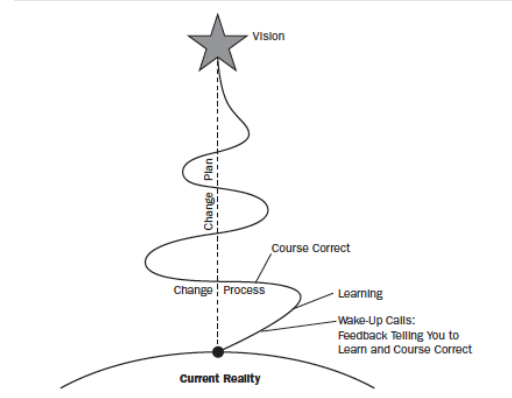
Para caracterizar el CT:

- Habitualmente surge como consecuencia de convulsiones importantes en el entorno o en el mercado, mezcladas con la incapacidad de la organización para afrontarlos con su actual estrategia, diseño organizacional, cultura, comportamientos y formas de pensar.
- El “sufrimiento” por este desfase en la organización y sus personas es alto y suele ser motivo de distintas alertas, percibidas o no, asumidas o no, tanto por sus líderes, como por los empleados. Es un periodo de crisis externa e interna.
  - Si los líderes, finalmente, no son capaces de escuchar y reaccionar adecuadamente a estas alertas (no valen “tiritas”), el futuro de la organización se torna muy oscuro.
  - Si los líderes escuchan, deben entender sus implicaciones e iniciar un complejo camino de transformación que debe atender a múltiples impulsores de cambio.
- En el CC, solo con mejorar las operaciones es suficiente. En el CE, se deben reemplazar las operaciones vigentes por otras nuevas y claras prácticas. Pero, en el CT, los cambios de entorno y mercado son tan significativos, que exigen una profunda ruptura en la forma de ver el mundo e, incluso, descubrir cuál es el nuevo estado al que debemos dirigirnos.
- Así, mientras en CC y CE, los líderes pueden gestionar el cambio con apariencia de orden y control, en el CT el proceso tiene su propia vida y, en el mejor de los casos, los líderes pueden influir y facilitararlo. Se dice que el “orden” del nuevo estado, debe surgir “del caos” del propio esfuerzo transformacional. La transformación es la emergencia de un nuevo orden desde el caos (entendido éste, como inestabilidad inherente a una organización que se está desintegrando para no volver a ser como era).
- Los líderes y toda la organización toman conciencia de que su mundo ya no es el que era y que deben hacer algo radicalmente distinto, asumiendo la incertidumbre de sus resultados.
- Los líderes deben modificar sus modelos mentales para transformar su forma de pensar, comportarse y dirigir. Y esta evolución, debe

conducir al cambio cultural en su organización y en sus personas.

- Hay muchos ejemplos de estos cambios de forma de pensar:
  - Los procesos de desregulación que afectan a organizaciones muy acomodadas.
  - Las realidades del mercado: la evolución del modelo americano de automóviles al que europeos y asiáticos estaban imponiendo.
  - El impacto de internet en muchos sectores, con su paso de productos a servicios, creando modelos de “nueva economía”, etc.
  - Los cambios en el entorno, como la crisis medioambiental.
- El viaje de la transformación es cualquier cosa, menos una “línea recta”: es un proceso emergente e impredecible. Se dice que para gestionarlo se necesita:
  - abandonar cualquier expectativa de controlar férreamente el proceso.
  - estar ávido de información o feed back que nos indique qué se necesita alterar en el camino o sobre los resultados.
  - optimizar la capacidad de aprender desde el feed back, para convertirlo en lecciones aprendidas que faciliten las correcciones eficaces.
- Se considera que el aprendizaje y la capacidad de corrección pueden ser el “lema” base de la transformación, tal como se refleja en el siguiente esquema:

Figure 2.2. Learning and Course Correction Model of Transformational Change



## 5. CARACTERÍSTICAS DE LOS CAMBIOS ORGANIZACIONALES

Síntesis Tipos de Cambio Organizacional

Características	Tipo	CRECIMIENTO-CC (Escala)	EVOLUCIÓN-CE (Transición)	TRANSFORMACIÓN-CT (Emergente)
Dureza del Cambio		1	2	3-4
Motivación principal		Mejora (más de, mejor que)	Arreglar una dificultad	Supervivencia (cambio-final, ruptura para lograr oportunidades)
Amenaza a la supervivencia		1	2	1-4
Gap Entorno-Operaciones		1	2	3-4
Claridad del Resultado		4 definido con normas	3 diseñado sobre criterios	1 desconocido inicialmente, emerge vía prueba-error y corrección progresiva
Impacto en Modelos Mentales		1 Escaso, si lo hay	1 Escaso, si lo hay	2-4 Cambio forzoso de modelos mentales y paradigmas de negocio
Foco de Cambio		Mejora de habilidades, conocimiento, práctica y rendimiento	Rediseño de estrategias, estructuras, sistemas, procesos, tecnologías y prácticas (no cultura)	Reinvención de estrategias, estructuras, sistemas, procesos, tecnologías y prácticas y...Cultura, comportamientos y modelos mentales
Orientación		Realizar mejor un cierto área: gestionable como proyecto	Orientado a Proyectos: profundamente enfocado en la estructura, la tecnología y las prácticas de trabajo	Orientado a Procesos: exige cambio profundo de modelos mentales, comportamientos y cultura.
Desarrollo Personal exigido		1	2	3-4
Motores del Cambio		Formación, Desarrollo de habilidades, comunicación, mejora de procesos	Procesos controlados, estructuras de soporte, planificación	Diseño de procesos conscientes y facilitación; alta implicación; procesos emergentes

Escala: 1 mínimo, 2 bajo, 3 medio, 4 alto,