

LOS QUÉ Y LOS CÓMO DEL CAMBIO

Enfoques de la Administración del Cambio Organizacional

Rafael A. Estévez Valencia
TOP Consultores S.A.
Julio 1999

Abstract

Los esfuerzos de influir en la definición de un futuro deseado se asumen como herencia de la historia de la humanidad. La insistencia en este propósito es constitutiva de la administración. Las organizaciones son creaciones humanas que pretenden cambiar el futuro. En el cumplimiento de su razón de ser, las organizaciones han usufructuado del saber científico y de la tecnología para cambiar el medio ambiente. Han aprendido a cambiar su entorno pero poco saben de cómo cambiarse a si mismas.

La reflexión recoge las propuestas de la literatura internacional especializada contrastándolas con experiencias de la década de los noventa en Chile. Se orienta definir los qué del cambio. La identificación de características deseadas conduce a identificar un modelo abstracto de organización que emergió como un referente normativo durante la década. Junto a los temas que convocan esfuerzos se distinguen tres áreas de controversia y discrepancia: ¿Qué gestión estratégica?; ¿Qué gerenciamiento se descentraliza?; ¿Qué temas de recursos humanos se centralizan?.

La diversidad de propuestas sobre cómo materializar cambios efectivos se ordenan en un continuo que va desde enfoques duros a enfoques blandos: La distinción considera si las intervenciones se conducen en variables duras como la infraestructura, la estructura, la tecnología y la tarea o si actúan sobre variables blandas como las personas, sus actitudes sentimientos, la cultura y los procesos socio-políticos. Contrastando intervenciones conducidas en la década de los noventa en Chile con la literatura especializada se ordenan once estrategias de cambio de acuerdo a su proximidad con los enfoques duros y blandos.

El análisis conduce a identificar en que dirección convergieron los esfuerzos de cambio durante la década y de qué manera se trataron de producir esos cambios. Ambas consideraciones permiten reconocer que la década reunió una rica variedad de esfuerzos que dejan grandes enseñanzas. La principal es que, teniendo en las respuestas sobre las metas y estrategias de cambio hay que buscarlas en la organización que buscamos desarrollar.

¹ No reproducir sin permiso del autor. Esta versión que será corregida tras procesar los comentarios de colegas, académicos y gente de empresas. Agradezco de antemano sus comentarios. E-mail : rafael.estevez@topconsultores.cl

1. La administración del cambio es una ambición histórica de la humanidad.

En la prehistoria, la arqueología registra evidencias de que en los orígenes de la especie, los hombres y mujeres primitivos trataron de protegerse de cambios que afectaban sus vidas y las de su horda o clan. La evidencia disponible permite postular que desde hace más de cuatro mil años, nuestros antepasados tenían conciencia del tiempo (pasado, presente y futuro), reconocían cambios de estado e intervinieron su entorno tratando de alterarlo o de modificar el curso de los hechos. La historia más cercana a su vez, da cuenta de permanentes acciones de hombres que buscaron cambiar el futuro. De hecho, la historia muestra que la intervención humana se orienta también a cambiar a otros de su especie e incluso de cambiar parte de si mismo.

En una primera aproximación, puede decirse que el intento de administrar los cambios incluye una variedad de situaciones que van desde reconocer cambios hasta provocarlos o causarlos.

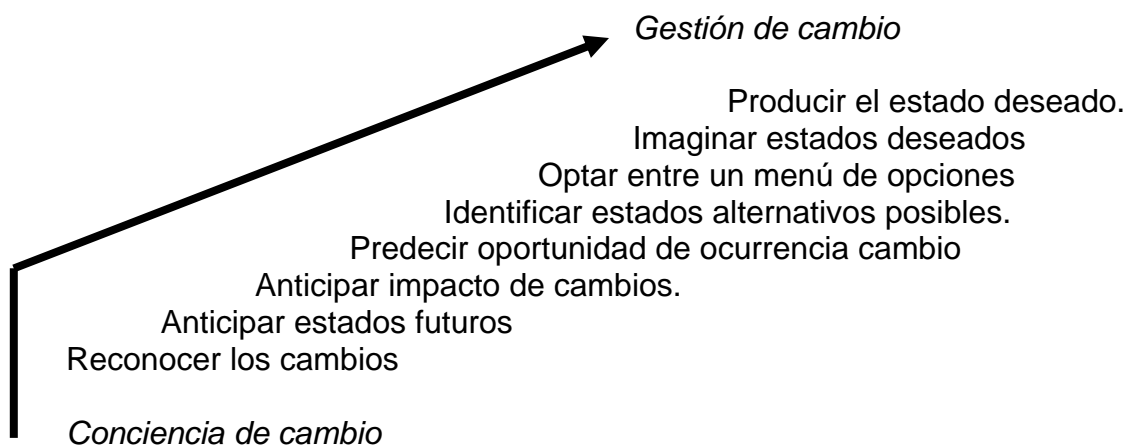


Figura Nº 1

Las organizaciones son creaciones humanas que congregan y personas usan recursos para cambiar parte del futuro. Las organizaciones nacen para modificar condiciones y estados diversos y su administración es la historia de cómo producen esos cambios y de cómo se modifican a sí mismas. Reafirmando su carácter humano, lo único cierto de una organización es su pasado, su presente es campo de intervención y descubrimiento y, su desafío es reducir la incertidumbre del futuro intentando moldearlo.

En congruencia, gran parte de la tecnología de gestión y de los esfuerzos de los ejecutivos se orienta a reducir la incertidumbre del futuro. La Planificación Estratégica, por ejemplo, pretende predecir con dos o más años de anticipación el comportamiento de actores (personas, organizaciones, países, etc), de variables críticas (económicas, climáticas, políticas, etc.) y de factores físico químicos

(geomecánica, genética, física, química, etc.). La gestión estratégica, más ambiciosa todavía, reconociendo restricciones y limitaciones, pretende intervenir en estos y otros factores para alterar tendencias actuales y producir un estado futuro deseado. La gestión cotidiana busca producir cambios incrementales, las decisiones se toman para mejorar, reducir riesgos y resolver problemas.

Como nuestros antepasados, los ejecutivos tratan de anticipar el futuro y de modificarlo de acuerdo a sus planes y deseos. Hay empresas pequeñas en que mantienen los mismos métodos ancestrales y precientíficos para estimar el futuro y tomar decisiones. Junto a ellas, otras se apoyan en sofisticadas tecnologías disponibles en el mercado. El avance del conocimiento sobre el mundo y el desarrollo de tecnologías para intervenir sobre el entorno físico natural no termina de asombrarnos. De hecho, nuestra capacidad de cambiar la naturaleza ha llegado a preocuparnos. La ironía es que sabemos bastante menos sobre nosotros mismos y sobre como mejorar nuestras propias creaciones sociales.

Las organizaciones continúan formándose para cambiar el mundo pero ellas mismas son difíciles de cambiar. Los ejecutivos día a día están ocupados cambiando parte de la realidad pero difícilmente logran que su propia empresa se organice y funcione de la manera deseada. Los cambios organizacionales no parecían tan necesarios hace 30 o 40 años, pero en las dos últimas décadas han pasado a ser condición de sobrevivencia. Hoy en día nadie discutiría que periódicamente, las organizaciones necesitan cambios de fondo, que toman tiempo, consumen recursos e implican arreglos mayores. Los ajustes parciales, el consejo al pasar, la imitación o la moda no bastan y pueden hacer daño. El resultado ha sido el surgimiento de un nuevo campo de saber especializado la administración del cambio. Un área de la administración en que hay numerosos aportes pero no suficientemente decantados. En que se postulan muchas tecnologías de intervención pero muy pocas se evalúan.

2. Lo qué se desea cambiar. Consensos y discrepancias.

Un criterio dominante en la literatura especializada es que no existe una forma organizacional que sea garantía de éxito para cualquier empresa y en forma permanente. Esto equivale a decir que no hay textos ni métodos que resuelvan los problemas y desafíos particulares que enfrentan cada una de las empresas. La idea de una administración estándar para todas las empresas que se buscó en los sesenta parece definitivamente olvidada por los especialistas. Pero subsiste como un sueño entre algunos empresarios que confían su empresa a la moda de turno.

La segunda premisa es que pueden identificarse formas de organización y funcionamiento que son más exitosas en distintos momentos de la historia.

Este fenómeno puede asociarse con los signos de los tiempos². Es decir, puede identificarse un modelo o tipo de organización que muestra ser el más exitoso para los tiempos que se viven. Este modelo es una abstracción y no puede aplicarse indiscriminadamente a todas las organizaciones, pero es un referente a tener en cuenta, ya que es puesto en práctica por empresas actualmente exitosas.

2.1. Acuerdos sobre qué cambiar.

El prototipo de nueva empresa que fue emergiendo de la literatura internacional tuvo alto impacto en nuestro país. Con sentido de urgencia se divulgaron y aplicaron algunas de esas tareas de cambio. No existen evaluaciones de la efectividad de estas iniciativas. Sin embargo, si puede afirmarse que, con variantes, la gran y mediana empresa chilena orientó sus cambios a lograr un perfil de empresa similar.

A comienzos de la década de los 90, en Chile se inició una gran ofensiva de modernización de las grandes empresas públicas y privadas, y fue necesario operacionalizar el significado de esa modernización. Interesó señalar qué estados o características organizacionales se buscaban reemplazar y por cuáles. Con ese propósito propusimos un cuadro de contrastes, (Estévez,1993), que se actualizó para esta oportunidad.

² Semblanza con un concepto planteado por Cristían Precht expresando que Dios habla a través de los signos de los tiempos.

Modelos de empresas exitosas en los 60 y a fines de los 90

EMPRESA AÑOS SESENTA	EMPRESA AÑOS NOVENTA
1. Unidad de gestión de gran tamaño. La unidad de propiedad suele ser la unidad de gestión.	1. Unidades de gestión de tamaño reducido. Concentración de propiedad y descentralización de la gestión.
2. Entorno: Con cambios predecibles. Mercados más protegidos.	2. Entorno: Dinámico; turbulento y perturbado. Mercados abiertos hacia la globalización.
3. Búsqueda de ventajas comparativas. Protección de recursos estratégicos. Endeudamiento moderado. Stocks de reserva. Mantención de activos, know-how y personal	3. Búsqueda de ventajas competitivas. Uso intenso de recursos. Variabilización y de costos e inventarios. Reducción de pérdidas y agregación de valor
4. Diseño Mecánico: Cargos descritos que se engranan. Tareas simples y repetitivas; personal poco calificado.	4. Diseño Orgánico: Componentes vivos; tareas complejas y creativas; personas competentes en multitareas.
5. Se diseña mirando hacia adentro: Centrada en la producción; producción masiva; pocos productos (estables); mercados más homogéneos; tecnología más rígida. Diseño durable.	5. Se diseña mirando hacia fuera: Centrada en clientes, mercado y entorno; producción selectiva y variada (evolutiva); mercados segmentados; tecnología más flexible. Diseño en progresión.
6. Estructura Organizacional: Muchos niveles jerárquicos; manejo centralizado; integración en torno a normas, manuales y procedimientos; burocracia técnica.	6. Estructura Organizacional: Aplanamiento de niveles; horizontalización, descentralización del gerenciamiento; integración por visión, misión, valores, metas; planes, acuerdos negociados.
7. Diversidad de funciones y especialidades. Unidades proveen apoyos y servicios internos.	7. Focalización en negocios principales. Externalización de funciones que otros hacen mejor y por menos
8. Supervisión técnica. Gran experiencia en faena. Maestría en mejorar lo mismo. Enseña, asigna y controla el trabajo	8. Supervisión profesional. Motiva, genera compromiso y desarrolla autocontrol responsable. Líder del mejoramiento continuo.
9. Recursos humanos. Contratación y prestación laboral rígida. Trabajo mercancía con remuneración por cargos que describen obligaciones.	9. Recursos humanos. Prestación flexible para contrato estable. Gestión requiere compromiso responsable. Remuneración mejora por contribución a resultados.
10. Factores claves de éxito: Conservación de ventaja competitiva. Buena ingeniería de transformación y procesos; especialización; racionalización y economía de escala.	10. Factores claves de éxito: Innovación, creatividad, cambio; mejoramiento continuo de eficiencia; compromiso, competencias personales y organizacionales. Calidad de vida, rentabilidad.

Estos diez contrastes buscan resumir los temas que concentraron gran parte de los esfuerzos de cambio durante la década de los noventa. Al término de la década puede verse que la columna del lado derecho ya describe a varias empresas que operan en nuestro país. Para algunas empresas la modernización no se ha completado pero el avance es evidente. Otras todavía comparten características de uno u otro prototipo.

2.2. Controversias.

Hacia el final de la década se han explicitado tres grandes controversias que afectan la dirección de los cambios organizacionales.

- Estrategia estructurada versus estrategia incremental.
- Gestión por negocios versus sinergías corporativas.
- ¿Qué descentralizar en recursos humanos ?

2.2.1. Estrategia estructurada versus estrategia incremental.

No hay mayor debate en que las empresas se benefician de una gestión estratégica. El cuestionamiento se refiere a los ejercicios de plan estratégico que se construye normativamente y a su implementación. La controversia es de relevancia, ya que para muchos todo cambio organizacional debería encuadrarse dentro de la planificación estratégica. En contraste, otros como Quinn, (1991), sostienen que el éxito estratégico responde más a un "incrementalismo lógico" que desarrolla organizaciones capaces de aplicar estrategias con astucia, identificando coyunturas favorables, construyendo alianzas y considerando la complejos y competitivos escenarios se conjugan las iniciativas de numerosas organizaciones.

En Chile, la planificación estratégica normativa se ha venido aplicando por más de 20 años. Inspirada en Porter (1985) y Ansoff(1990) la literatura de corte normativo señala cuáles son los factores a incluir en la planificación de la estrategia, como analizarlos y como relacionarlos sistemáticamente. Este enfoque lleva a centrarse en factores cuantitativos y subvalora factores cualitativos organizacionales como las temáticas relativas al poder y al comportamiento. Steiner (1979), ya había señalado 50 trampas que deben evitarse al conducir un ejercicio de planificación estratégica³

Para el auditorio experto, la controversia entre la metódica de formulación y la astucia de la aplicación de la estrategia se puso al rojo vivo con Mintzberg (1994). El autor sostiene que la planificación estratégica se ha construido sobre cuatro falacias: de la predeterminación, del distanciamiento objetivo, de la racionalidad formal y la de usar una postura mental errónea: planificar es analizar y la estrategia, por el contrario, exige operaciones de

³ Ver anexo 1.

síntesis ⁴. Recordando los “pitfalls” o trampas de (Steiner,1979), argumenta que el proceso de planificación normativo y lineal puede ser un ejercicio en que unos pocos se auto convencen de *una verdad* que imponen destruyendo compromisos, estrechando la visión, desanimando al cambio y agregando conflicto al ambiente.

Es un hecho que los textos más recientes de planificación estratégica proponen un método más participativo que da nuevo sentido a la visión y a los valores. Muestran preocupación por evitar las trampas, (Goostein, Nolan y Pfeiffer,1998; Hax y Majluf 1997). Mantienen sin embargo, la aproximación lineal a los escenarios futuros y excluyen factores que a menudo determinan el éxito de una estrategia. La estrategia se materializa en un escenario donde otros también empujan sus estrategias. Es un tema de fuerza y poder y, por lo tanto, de condiciones cambiantes. La lógica impone operar flexiblemente en la concreción de los principios y las metas, concretarlos cuando sea posible y disminuir incertidumbre real y no sólo en la fantasía de futuro.

La controversia salió de la academia y está instalada en las grandes empresas chilenas. Los ejercicios de planificación estratégica continúan pero hay muchas organizaciones que la convierten en un proceso participativo y quiebran la proyección lineal con juegos de pensamiento lateral. El tema de la viabilidad política de los proyectos estratégicos es probablemente el aspecto menos trabajado.

2.2.2. Gestión por negocios versus sinergías corporativas.

A mediados de los noventa parecía que las grandes empresas del estado y algunos holdings privados se inclinaban por una fuerte descentralización que privilegiaba la eliminación de costos ocultos y la agregación de valor a nivel de las unidades de negocios. Hacia el termino de la década se observa una revalorización del rol corporativo y de las sinergías que pueden producirse funcionando como una sola empresa.

Estas dos grandes estrategias de mejoramiento de la competitividad postulan distintos diseños de organización. Ambas opciones definen una lógica de cambio y modernización. En Chile conocemos empresas tensionadas por ambas estrategias. Su convivencia es difícil pero no necesariamente incompatible.

⁴ Ver anexo 1

Los diseños que privilegian la optimización de sinergías corporativas definen la corporación como unidad de análisis de negocios, no propician achicamientos (downsizing) y externalizaciones (outsourcing) “apresuradas”, promueven mecanismos de integración y buscan la optimización del conjunto corporativo. Esta orientación es consistente con lo planteado por Hamel y Prahalad(1994) ⁵.

Los que priorizan la agregación de valor de los procesos de negocios básicos destacan la necesidad de llevar el mercado y sus referentes al interior de la organización, propician terminar con equipos corporativos burocráticos que no agregan valor, y abogan por la desagregación en unidades de gestión semi-autónomas que establecen transacciones “comerciales” entre si y son gerenteadas por intra-empresarios que responden por la gestión de los activos a su cargo. Tomasko (1993), desarrolla una interesante fundamentación de este planteamiento ⁶.

Las perspectivas de Tomasko (1993) y Hamel y Prahalad (1994) son materia de controversia académica. Para una empresa sería más simple optar por una de ellas, pero ambas presentan sus ventajas y limitaciones. No es impensable diseñar áreas de sinergia y coordinación corporativa que cohabitan con líneas de negocios gestionadas descentralizadamente. En las organizaciones reales el tema está pendiente y podría llegara modificar el prototipo de empresa deseada a comienzos de los noventa.

2.2.3. ¿Qué descentralizar en recursos humanos?.

A mediados de los noventa cobró fuerza la idea de traspasar las funciones de recursos humanos a la línea ejecutiva. Esta idea se postuló en empresas con gerencias de recursos humanos de larga trayectoria. La propuesta era consistente con la descentralización del gerenciamiento y buscaba que los ejecutivos de línea pudieran gestionar integralmente todos los recursos que incidieran en los resultados de su unidad de negocios. Los críticos argumentaron que este traspaso privilegiaría la gestión operativa de recursos humanos postergando su contribución estratégica.

⁵ Es particularmente interesante el capítulo 12. Thinking Differently.

⁶. Especialmente el capítulo 8. Organizar en torno a clientes y procesos.

La descentralización se postuló tanto en el nivel corporativo como en el de las empresas de base. La descentralización desde la corporación a las empresas del holding generó tensiones menores. La tendencia dominante fue definir orientaciones corporativas y descentralizar las relaciones laborales y la gestión operativa de los recursos humanos (Estévez,1997). La centralización predominó en el estilo de gestión y el desarrollo de competencias, especialmente de los ejecutivos, así como en el marketing interno. La mayor diversidad se dio en la gestión de la cultura.

La descentralización fue más radical en las plantas y empresas que se organizaron internamente por unidades de negocios con relaciones de cliente servidor, administrando sus relaciones de negocios con precios de transferencia. En estas empresas se adscribieron especialistas de recursos humanos a las unidades de negocios y se mantuvieron otros en tareas de staff y apoyo. Las relaciones laborales no pudieron descentralizarse por razones legales. Estos cambios fueron resistidos y fragmentaron el quehacer operativo de recursos humanos.

Con la organización así descentralizada, la mayor parte de las iniciativas de cambio organizacional surgieron de las unidades de negocios. Especialmente apuntando al mejoramiento de los procesos. La dinámica de cambio se aceleró, pero también aumentaron las inconsistencias entre unidades, desarrollándose contra fuerzas e incrementando la conflictiva sindical.

De todos los cambios de cultura el más crítico fue el de los estilos de gestión. La manera en que las jefaturas empezaron a administrar (planifican, organizan. dirigen, controlan, etc.) en su gestión cotidiana en la unidad de negocios.

3. Cómo se tratan de cambiar las organizaciones.

El segundo gran tema de la administración del cambio es cómo transitar desde la organización actual a la deseada. En este terreno, los enfoques, las propuestas y los casos reportados cómo exitosos son diversos y se hace difícil analizar comparativamente las alternativas disponibles.

La disciplina conoce varios intentos de clasificación y relación de las intervenciones de cambio organizacional. Hace 35 años Leavitt (1965) postuló que los cambios organizacionales podían iniciarse por la estructura, la tecnología, las taras o las personas. Siguiendo un axiona sistémico, señaló que un cambio iniciado en cualquiera de esas cuatro variables necesariamente

afectaría a las otras tres. En su oportunidad, Leavitt llamó a asumir estos procesos de ajuste dentro de la organización y a administrar en los cuatro planos. Siguiendo esta perspectiva, la escuela de negocios de Harvard ha venido aplicando el modelo TOP (tarea-tecnología, organización y personas) al estudio de casos que implican rediseños de la micro organización.

Diez años después Friedlander y Brown (1974) postularon que las estrategias de cambio organizacional podían ordenarse por su intervención en las tareas, los que llamaron enfoques tecno estructurales y por su intervención en las personas, los que llamaron enfoques de procesos humanos. El análisis señalaba que los enfoques tecnoestructurales buscaban mejorar el logro de las tareas, mientras que los de procesos se orientaban a humanizar el trabajo. Ambas aproximaciones podían tener puntos de encuentro pero partían de supuestos distintos sobre cómo llegar a mejorar los resultados de la empresa. En esta misma línea de pensamiento, Watson y Mayon-White (1993) postulan que las intervenciones de cambio organizacional podían ordenarse en un continuo que va desde enfoques duros a enfoques blandos del cambio organizacional. Su planteamiento se desarrolla en una unidad del curso de cambio organizacional de la Open University. Probablemente el texto más estudiado por los estudiantes de administración británicos.

3.1. Estrategias duras y blandas de cambio organizacional.

La sugerencia de Watson y Mayon-White (1993) es atractiva para nuestro medio, ya que los conceptos de duros y blandos son cotidianamente usados por nuestros ingenieros. Los autores sostienen que en todo proyecto de cambio pueden identificarse variables duras (hardware) como tecnología, estructura, tarea y procedimientos y variables blandas (software) como procesos culturales, políticos, comunicacionales, etc.. Este criterio permite ordenar los enfoques de cambio que más se han difundido en los últimos años.

En la figura N°3 se muestra que las propuestas sobre cómo producir los cambios organizacionales deseados cubren el amplio rango del continuo entre enfoques duros y blandos. Van desde el dominio de lo físico y lo técnico y el dominio de las personas y sus necesidades psicológicas. Un ejemplo de aproximación muy dura sería postular que el cambio resultara de la construcción de un nuevo pabellón de oficinas o de la instalación de una red computacional, y un ejemplo del dominio blando sería la reorganización de un grupo de trabajo o la modificación del estilo de gestión de ejecutivos claves.

Enfoques duros y blandos de cambio organizacional

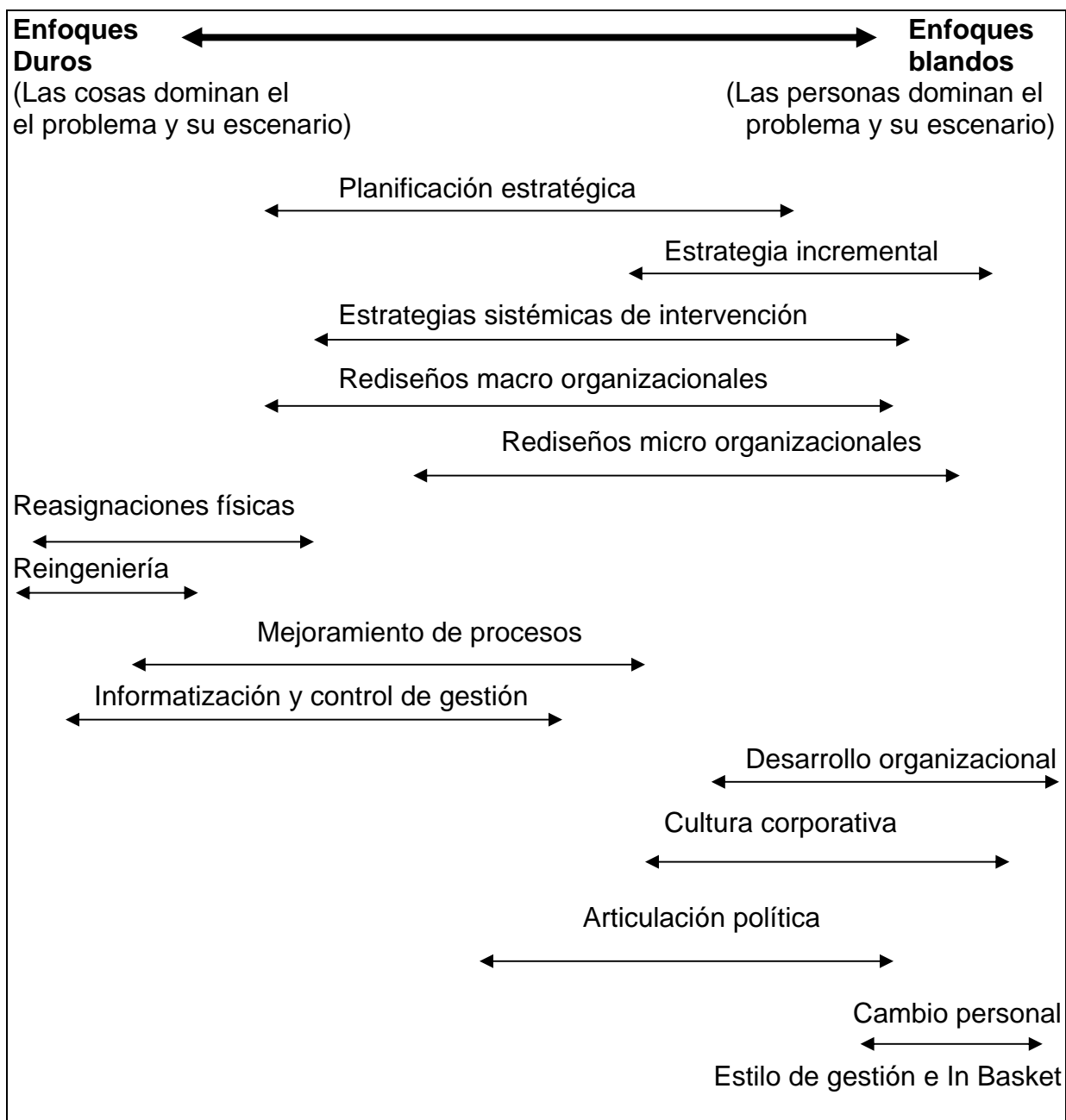


Figura 3 Enfoques duros y blandos para gestionar el cambio.

En la figura N°3 se representan los principales enfoques y estrategias de cambio que se han aplicado en Chile durante la última década y que tienen sustento en la literatura especializada ⁷. Varios de los enfoques mencionados podrían agruparse

⁷ Se agradecen contribuciones para identificar otras estrategias o relacionarlas entre si.

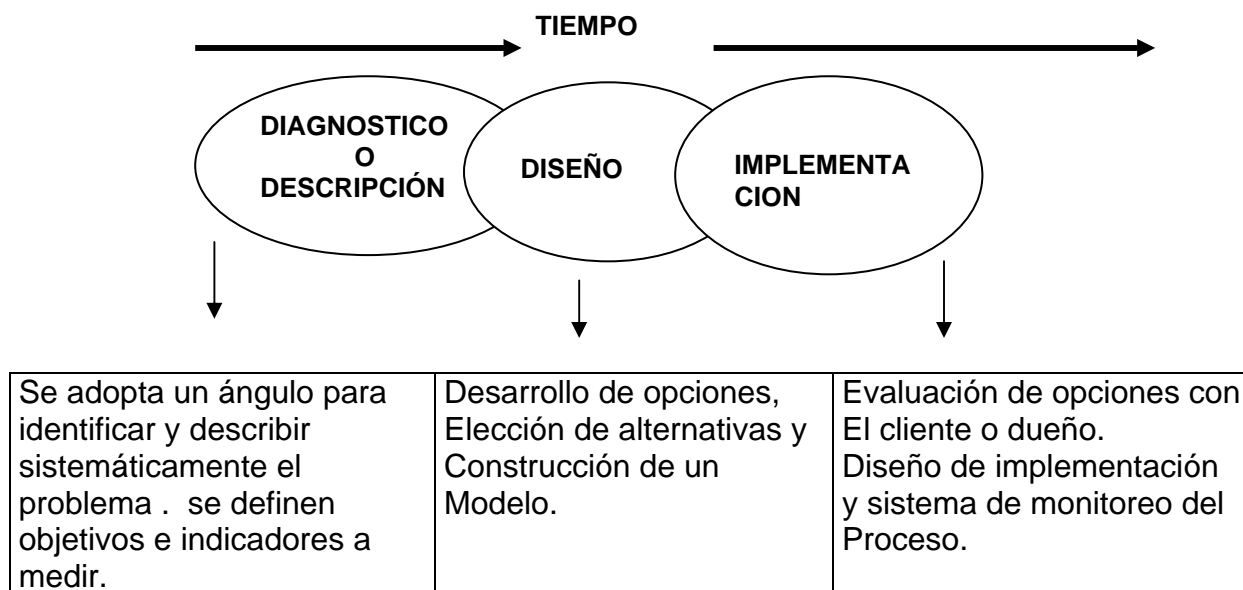
bajo los más globales como los rediseños organizacionales y de procesos, las intervenciones sistémicas y el desarrollo organizacional. Se prefirió diferenciarlos porque se han aplicado separadamente para producir cambios mayores en la organización.

3.2. Una breve explicación de los enfoques mencionados.

3.2.1. Los enfoques de **Planificación estratégica y la estrategia incremental** se analizaron como una de las controversias relacionadas con el qué cambiar,(p.6). La planificación estratégica normativa privilegia los temas de mercado, negocios, estructura y control de gestión. Dentro de este enfoque las aproximaciones más duras pueden encontrarse en los textos de Porter (1985) y Ansoff(1990), en una posición intermedia Steiner (1979) y entre los que incorporan variables blandas pueden destacarse Goostein, Nolan y Pfeiffer(1998) y Hax y Majluf (1997). La estrategia incremental, por su parte privilegia variables blandas como el compromiso, la articulación política, la disposición al cambio y las competencias. Ver Quinn (1991) y Mintzberg (1994).

3.2.2. Las estrategias sistémicas de intervención (ESI), Watson y Mayon-White (1993), asignan relevancia equivalente al diagnóstico y la implementación enfatizando el tratamiento secuencial e interdependiente de tres fases:

- **Diagnóstico**, el proceso en que se alcanza una comprensión de lo que ocurre, visualiza una ventana para abordar un conjunto de problemas y se identifican con claridad los propósitos del cambio.
- **Diseño**, o fase en que se sugieren y exploran métodos alternativos y opciones para lograr los cambios.
- **Implementación**, esta fase comienza con el compromiso de llevar a termino el cambio, es el proceso de desarrollar los medios y las actividades para producir el cambio deseado.



La iteración es parte fundamental de la estrategia. Las estrategias sistémicas de intervención asumen que la administración del cambio no es una secuencia lineal. Sostienen que se requiere de repeticiones, insistencias y de volver una y otra vez a mejorar y ajustar. Lo visualiza como un proceso cíclico en que la comprensión mejora con la discusión, los chequeos y contrachequeos y contrastaciones con las razones del cambio. Las intervenciones sistémicas se caracterizan por una aproximación racional en base a modelos integradores. Las más duras incluidas en este enfoque se acercan a la ingeniería de sistemas, (Checkland,1981; Eden et al, 1863 y Ackoff, 1974) las más blandas recogen una aproximación más sociológicas (Galbraith, 1973). En Chile este tipo de intervenciones suele combinarse con las de informatización y control de gestión.

3.2.3. Los **rediseños macro organizacionales**. Este enfoque es el más característico de la aproximación estructuralista al cambio organizacional. Las formulaciones más consistente académicamente se encuentran en los trabajos de Mintzberg (1983) y Jacques (1989). Una buena parte de los rediseños macro organizacionales hechos en Chile en la década de los noventa buscaron una horizontalización privilegiando el proceso de agregación de valor y reagrupando en torno a los negocios principales y recogiendo las experiencias consideradas las mejores prácticas, (Daveport, 1993; Harrington, 1995; Larraguibel, 1996 Tomasko, 1993;). En menor grado se materializó el downsizing y el outsourcing, (Tomasko,1993; Bragg, 1998)

- 3.2.4. Los **rediseños micro organizacionales** planteados en la literatura incluyen reinventar y enriquecer el trabajo individual (Hackman, 1976), la generación de unidades significantes a cargo de grupos autónomos (Nadler, Gerstein y Shaw, 1994) y, reinventar unidades de la organización (Modelo TOP de Harvard). Bajo este concepto se agrupan intervenciones que integran aspectos tecnológicos con sociales. En la tradición de los enfoques sociotécnicos. En la década de los noventa, las intervenciones de este tipo se concentraron principalmente en organizaciones que impulsaron la gestión participativa.
- 3.2.5. Las **reasignaciones físicas** no son mencionadas en la literatura de cambio pero si cómo tácticas de manejo del poder, Greiner y Schein (1988). Sin embargo, se usa frecuentemente para facilitar o distanciar las relaciones de trabajo en las organizaciones.
- 3.2.6. La **reingeniería** provocó gran expectación y entusiasmo inicial. Éxito en ventas en nuestro país y muchas intervenciones iniciadas a mediados de los noventa. Hammer y Champy (1993) usaron las palabras claves, fundamental, radical, espectacular y procesos. Prometieron un método objetivo y tecnológico que ordenaba la gestión en sistemas cerrados susceptibles de ser procesados con reducida varianza. La idea de modelar los procesos en secuencias programables entusiasmó a los partidarios de las intervenciones duras. Otros textos le siguieron Morris y Brandon, (1993); McHugh, y Wheeler, P. (1995) y Champy (1995). Esta nueva versión de rediseño de procesos tenía grandes aportes pero se reportaron muchos fracasos, en Chile y en el extranjero, por resistencia al cambio. A poco andar los reingenieros se ablandaron y plantearon la necesidad de incorporar otras variables para la gestión del cambio, (Managelli y Klein, 1994). Después de un comienzo muy duro, la evolución de la reingeniería se parece cada vez más al rediseño de procesos.
- 3.2.7. El **mejoramiento de procesos** proviene de una práctica común en la ingeniería industrial de la producción. La variante actual, orientada al cliente y centrada en la agregación de valor Daveport, (1993), encuentra una sólida formulación en Harrington (1991) y se articula con un proceso de cambio integral en Harrington, (1995). En el Chile de los noventa el mejoramiento de procesos estableció relaciones con iniciativas de calidad total y especialmente con programas de mejoramiento continuo, Just in Time, TPM y TQ. (Bell y Burham, 1991)

- 3.2.8. La **informatización y control de gestión** cómo método de iniciar los cambios ha vuelto a utilizarse con motivo de los mega softwares de gestión, especialmente el SAP. Hertog (1978) presenta una substancial fundamentación de el carácter determinante que pueden tener estos sistemas en el diseño organizacional. Lesca (1989) propone una metodología que incorpora a los usuarios en el diseño de los sistemas de información y control de gestión. La experiencia de implantar un mega software en torno al cual debe reorganizarse la empresa se ha repetido en Chile y los resultados son al menos discutibles. Generalmente el control es una herramienta de gestión y no un principio de diseño organizacional.
- 3.2.9. El **desarrollo organizacional** nació en los sesenta como una estrategia suave basada en tecnología psicológica, en los años ochenta se extendió al ámbito macro organizacional y allí se enriqueció con aportes de otras disciplinas como la sociología, la ciencia política, la antropología, la administración e incluso la ingeniería. Su carácter más distintivo es que es una tecnología de consultoría e intervención con un definido sesgo valórico. Busca desarrollar conjuntamente la eficiencia, la rentabilidad y la calidad de vida de los miembros de la organización. Actúa sobre estructuras y tareas, pero su aporte distintivo es la gestión del cambio de los procesos individuales, grupales, organizacionales e inter organizacionales. French y Bell (1995) es un buen texto actualizado que aborda la disciplina en su conjunto. Durante los noventa se han desarrollado numerosas intervenciones de desarrollo organizacional, generalmente asociadas a proyectos de cambios mayores. Otras veces concentradas en intervenciones de desarrollo de equipos gerenciales.
- 3.2.10. Las **intervenciones en la cultura corporativa** ganaron espacio en la literatura especializada de los noventa.; Lessen, (1990); La mayor parte de las intervenciones en la cultura organizacional practicadas en Chile apuntan al desarrollo participativo de una visión de empresa y a su difusión, de manera similar a la propuesta por Van der Erve (1989). Con menor incidencia también se registraron intervenciones orientadas a un gerenciamiento por valores como aparece sugerido en los textos de Badaracco y Ellsworth (1989) y más recientemente en García y Dolan (1997). Las intervenciones culturales más generalizadas se dieron asociadas a cambios de rediseño y de estilo de gestión.

3.2.11. La **articulación política** como estrategia de cambio organizacional es un tema muy presente en la literatura especializada. Pfeffer (1981 y 1992); Mintzberg (1983b); Greiner y Schein (1988). Las intervenciones de articulación de poder son de amplio uso en Chile, como una manera de pavimentar viabilidad a los cambios. Ocasionalmente se opera intuitivamente, pero generalmente responde a un estudio de el sistema político existente y de los poderes requeridos para implementar y mantener cambios. Algunas intervenciones políticas son privadas, pero la mayoría se expresan en documentos firmados, como es el caso de las alianzas estratégicas.

3.2.12. El **cambio personal** focalizado en el estilo de gestión de ejecutivos es una técnica ampliamente reportada en la literatura y de creciente uso en nuestro país. Durante los noventa se hicieron varias intervenciones del tipo de auditorias de habilidades ejecutivas (Iles, 1992) y programas de desarrollo gerencial, (Burack, 1988). Desarrollos "in basket" con inmersión en conocidas universidades extranjeras. Programas de desarrollo gerencial a la medida para grandes empresas, Coaching personalizado, (Benfari,. 1995) etc. Estas intervenciones caen en el rango de las más blandas, ya que son una apuesta a que los cambios de actitudes y las experiencias formadoras producen cambios en el funcionamiento de las organizaciones.

4. **El cambio más efectivo para la organización.**

La estrategia de cambio más efectiva en una organización es el que moviliza sus recursos y la voluntad de sus integrantes para el logro de la meta deseada. No es la intervención que nos guste más ni la que sepamos aplicar mejor. Los ejecutivos y los consultores debemos aprender de los enfoques nuevos, pero cuidarnos de su tendencia refundacional. Muchos de los que propician técnicas revolucionarias terminan situándolas en su justo lugar.

“Cuando se trata de hacer crecer una empresa, lo que realmente importa más es el personal. Las estrategias y las organizaciones sólo existen para ayudar a canalizar los esfuerzos de las personas. Los debates acerca del futuro que conducen a nuevos puntos de vista sobre el mercado ocurren entre personas. Las nuevas ideas son creadas, desarrolladas, defendidas e incluso desechadas por personas (...) los cambios ocurren solamente cuando las personas cambian. El crecimiento, cuando las personas crecen”.

Tomasko, R., 1998: “En busca del crecimiento”, pp. 40-41.

La principal conclusión de esta revisión es que la década del noventa entrega una rica experiencia para el estudioso del cambio organizacional. Gran parte de las propuestas de la literatura avanzada se aplicaron en la realidad nacional. Nos queda mucho por aprender de lo hecho y mucho por hacer.

Es importante conocer las características organizacionales deseadas y las grandes controversias respecto de cómo orientar el desarrollo de las organizaciones. La visión de conjunto impide apresurarse y decidir con poca información sobre temas de tanta relevancia estratégica.

La definición de la estrategia de cambio y su gestión sostenida y progresiva también se beneficia del conocimiento de la variedad de enfoques y tecnologías disponibles. Los grandes cambios toman años y nada hay menos eficaz que el cambiar de táctica a la luz de nuevas modas.

El cambio organizacional es un proceso complejo y multivariable. Necesita tanto de una sólida ingeniería conceptual como de una ingeniería de detalle cuya aplicación es monitoreada y corregida sistemáticamente.

ANEXO 1. LITERATURA RELEVANTE PARA LA CONTROVERSIAS SOBRE PLANIFICACION ESTRATEGICA

Ansoff, I.H. (1990) "La dirección estratégica en la práctica empresarial" Trad. Addison Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, USA (1997).

Ansoff es probablemente el principal creador de la planificación estratégica. En este libro relata la evolución de la idea y de su tecnología. Con gran rigor lógico y sin olvidar detalle aborda cada paso y cada dimensión del proceso de planificación. Se trata de una obra maestra, pero a ratos exige gran dominio en el tema.

Goostein, L O.; Nolan, T.M. y Pfeiffer, J.W. (1998) "Planeación estratégica aplicada". Trad. McGraw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia, 1998.

Representa lo más reciente en planificación estratégica en la evolución del enfoque dominante. Con una rigurosa base conceptual, logra explicar en lenguaje simple el paso a paso del proceso de planificación estratégica

Hax, A. Y Majluf N. (1997) "Estrategias para el liderazgo competitivo" Dolmen, Buenos Aires

Una de las más completas y actualizadas aproximaciones del enfoque normativo post Porter. Incluye un marco conceptual del comportamiento organizacional y destaca la gestión de recursos humanos.

Mintzberg H. (1994) "The rise and fall of strategic planning" Prentice Hall, Hertfordshire, UK.

Fuerte crítica a la planificación estratégica que ha sido considerada la herramienta cumbre de la gestión desde 1965. El autor sostiene que la estrategia no puede ser planeada ya que la planificación es un proceso de análisis y la estrategia es un tema de síntesis.

En pp. 221 – 322, argumenta que la planificación estratégica se fundamenta en supuestos falsos:

1.- La falacia de la predeterminación.

Hacer y creer en predicciones del desempeño propio y de otros.
Escenarios mejor que predicciones.
Planificación de contingencia mejor que determinismo.

2.- La falacia del distanciamiento objetivo

Trampa de los datos duros. Reducción de complejidad indica con precisión. Lo cuantitativo es objetivo.

Involucramientos y deseos de los ejecutivos.

Los distanciados suelen ser los que hacen las cosas

3.- La falacia de la formalización.

La eliminación sistemática de la intuición

Planificar con el hemisferio izquierdo y administrar con el derecho.

La gran falacia es usar una postura mental errónea.

Planificar es analizar y la estrategia, por el contrario, es síntesis.

Mintzberg H. y Quinn, J.B. (1991) "El proceso estratégico" 2ª ed. Trad. Prentice Haññ Hispanoamericana S.A., México, 1993

Incluye los principales artículos escritos sobre el tema estratégico en la empresa. Reune a los autores más renombrados y aborda el tema desde el nivel conceptual a la aplicación a casos concretos.

Especial interés merece el artículo de Quinn, J.B. (1982) "Manejo incremental de las estrategias" En Mintzberg y Quinn (1991) op. cit. pp. 896 - 904.

Steiner, G.A. (1979) "Strategic planning" Free Press. New York reimpresión 1997.

El texto mas aplicado en la planificación de las empresas norteamericanas. Es uno de los textos mas citados en la literatura. Entre las páginas 287 y 289 el autor señala 50 trampas a evitar en el proceso de planificación estratégica. Las ordena bajo los siguientes títulos:

- Al iniciar el proceso
- De entender mal su naturaleza
- Al formular la P.E
- Al usar la P.E.

El autor pidió a 159 ejecutivos que asignaran prioridades a estas trampas y las 10 primeras fueron las siguientes:

1. La administración superior supone que puede delegar la planeación a un planificador.
2. La administración superior se enfrasca en problemas contingentes y no dedica tiempo para el largo plazo. El proceso se desacredita frente a los mandos medios y al staff.

3. Incapacidad de formular metas apropiadas para fundamentar la planificación de largo plazo.
4. No darse cuenta de que es necesario involucrar a las jefaturas de línea en el proceso.
5. No usar los planes como estándares contra los cuales medir el desempeño ejecutivo.
6. No crear un clima proclive a la planificación y encontrarse con resistencias.
7. Suponer que la planificación estratégica corporativa global es algo distinto de todo el proceso de gestión.
8. Inyectar demasiada formalidad al sistema y llevarlo a perder flexibilidad, soltura, simplicidad e impedir la creatividad.
9. La administración superior no revisa con cada unidad de gestión y jefes de áreas los planes de largo plazo que ellos formularon.
10. La jefatura deja de lado consistentemente la planificación por la vía de decidir intuitivamente.

REFERENCIAS

- Ackoff, R.L. (1974) "Redisigning the future". NY, Wiley.
- Ansoff, I.H. (1990) "La dirección estratégica en la práctica empresarial" Trad. Addison Wesley Iberoamericana. Wilmington, Delaware, USA (1997).
- Aubrey C. Daniels (1989) "Gerencia del desempeño" 3ª ed. Trad. McGraw-Hill Interamericana S. A., Santafé de Bogotá, Colombia, 1993
- Badaracco, J.L. y Ellsworth, R. H. (1989) "El liderazgo y la lucha por la integridad". Traduc. Norma, Bogotá, 1994.
- Bell R. y Burnham J. (1991): "Administración, productividad y cambio" Cecsca, México.
- Beishon, J. y Peters, G. (1981) "Systems Behavior". The Open University Press. Harper and Row. London.
- Benfari, R. (1995) "Cómo cambiar su estilo de gestión". Traduc. Paidós Empresa, 1997. México.
- Bragg, S.M. (1998) "Outsorsing. Aguide to selecting the correct business unit, negotiating the contract, manteining control of the process". Wiley and Sons. N.Y.
- Burack, E. H. (1988) "Recursos humanos". Traduc. Diaz de Santos. Madrid, 1990.
- Champy, J. (1995) "Reingeniería en la gerencia". Norma, Bogotá.
- Checkland, P.B.(1981) "Toward a systems-based methodology for real-world problem solving. En Beishon y Peters (1981) pp. 51- 77.
- Davenport, T. (1993): "Innovación de procesos" Díaz de Santos, Madrid.
- Eden. C. (1989) "Strategic options development and analysis --SODA En Rosenhead, J. Ed. "Rational analysis for a problematic world" Wiley, London.
- Estévez, R. (1993) "Modernización de empresas". Documento de Trabajo. TOP Consultores S.A., Santiago.
- Estévez, R. (1996) "Rediseño organizacional. Revisión del estado del arte. XIX Taller Ingeniería de Sistemas. Santiago.
- Estévez, R. (1997) " Estrategias para el desarrollo de los recursos humanos en Chile en la década de los 90" XVII Taller Ingeniería de Sistemas. Santiago, 1994. Texto actualizado en Marzo 1997.

Estévez, R. (1999) "Cambio Organizacional". En Solimano y Pepper Eds. (1999), pp. 7 - 19.

French, W.L. y Bell, C.H. (1995) "Desarrollo organizacional". Traduc. Prentice Hall Hispanoamericana, México, 1996.

Galbraith, J.R.(1973) "Designing complex organizations". Addison Wesley Co. Reading, Mass. Ca.

García, S. y Dolan, S.L. (1997) "La dirección por valores" McGraw Hill, Madrid.

Greiner L.E. y Schein V.E. (1988) "Poder y desarrollo organizacional". Addison Wesley Iberoamericana, México, 1990.

Goostein, L O.; Nolan, T.M. y Pfeiffer, J.W. (1998) "Planeación estratégica aplicada". Trad. McGraw Hill Interamericana S.A. Santafé de Bogotá, Colombia, 1998.

Hackman, J.R. (1976) "Work design" En Hackman R. y Suttle, "Improving life at work" Goodyear, Cal.

Hamel, G. y Prahalad C.K. (1994) "Competing for the future". Harvard Business School Press. Boston.

Hammer M y Champy, J. (1993) "Reengineering the corporation". Harper, NY.

Harrington, H. J. (1991) "Mejoramiento de los procesos de la empresa". Traduc. McGraw Hill, Bogotá, 1993.

Harrington, H. J. (1995) "Administración total del mejoramiento continuo". Traduc. McGraw Hill, 1997. Santafé, Bogotá

Hax, A. Y Majluf N. (1997) "Estrategias para el liderazgo competitivo" Dolmen, Buenos Aires

Hertog, J.F. (1978) "The role of information and control systems in the process of organizatio renewal: roadblock or roadbridge". Accounting Organisations and society, Vol 3 N° 1, pp. 29-45. Reproducido en Lockett y Spear (1980) cap 11.

Iles, P. (1992) "Habilidades gerenciales". Traduc. Legis, Colombia 1992.

Jacques, E. (1989) "Requisite organizations". Carson Hall, Falls Church, VA.

Kotter, J., Schlesinger & Sathe, V.(1986): "Organization", Homewood, Illinois: Irwin, en Bell R. & Burnham J. (1991): "Administración, productividad y cambio" Cecsca, México.

Larraguibel, M. (1996). "Gestión de procesos de cambio de alto impacto. Cómo asegurar una posición competitiva sólida y sostenible en el largo plazo" Mckinsey & Co. Argentina. XIX Taller de ingeniería de sistemas, Stgo.

Leavitt, H. (1965) "El cambio de organización aplicado a la industria: los enfoques estructural, tecnológico y de personas" En March, J. Ed. (1965) "Handbook of organizations" Rand McNally and Co. , Chicago.

Lesca H. (1989): "Information et adaptation de l'entreprise", Fundemi Books , Paris. Traducido por Ediciones gestión 2000 como "Información y cambio en la empresa", Barcelona, 1991.

Lessen, R. (1990) "Gestión de la cultura corporativa". Traduc. Diaz de Santos, 1992, Madrid

Lockett M. y Spear R.(1980) "Organizations as systems". The Open University Press, Milton Keynes, UK.

Mabey Ch. y Mayon-White W.(Eds.)(1993) "Managing Change" 2ªed. PCP-Open University, London.

Manganelli, R.I. y Klein, M.M. (1994) "Cómo hacer reingeniería". Norma, Bogotá, 1995.

Maruyama, M. (1994) "Esquemas mentales. Gestión en un medio multicultural" Traduc. Dolmen, Santiago.

Mayon-White, W. (1993) "Problem solving in small groups" En Mabey y Mayon-White (1993) op. Cit.

McHugh, J. Y Wheeler, P. (1995) "Reingeniería de procesos de negocios". Limusa, México.

Mintzberg H. (1983) "Diseño de organizaciones eficientes". Traduc. El Ateneo. Buenos Aires, 1992

Mintzberg H. (1983b) "El poder en la organización". Traduc. Ariel, Barcelona, 1992

Mintzberg H. (1994) "The rise and fall of strategic planning" Prentice Hall, Hertfordshire, UK.

Mintzberg H. y Quinn, J.B. (1991) "El proceso estratégico" 2ª ed. Trad. Prentice Hall Hispanoamericana S. A., México, 1993

Morris, D.y Brandon, J. (1993) "Reingeniería". Traduc. McGraw Hill, Bogotá, 1994.

Pfeffer, J. (1981) "Power in organizations". Pitman, Mass.

Pfeffer, J. (1992 "Understanding power in organizations" En Tushman y Anderson, (1997), op. Cit. Pp. 217 - 232.

Porter, M.E.(1980) "Competitive strategy" The Free Press, NY

Quinn, J.B. (1982) "Manejo incremental de las estrategias" En Mintzberg y Quinn (1991) op. cit. pp. 896 - 904.

Quinn, J.B.; Baruch, J.J. y Zien, K. A. (1997) "Innovation explosion". The Free Press, NY.

Solimano, G. y Pepper S. (1999) Eds. "Perspectivas de la Red Asistencial de Salud en Chile". CORSAPS - OPS, Santiago.

Steiner, G.A. (1979) "Strategic planning" Free Press. New York reimpression 1997.

Tomasko, R. (1993). "Rethinking the corporation" American Management Association - AMACOM, New York. Traducido por Paidós como Repensar la empresa, Barcelona, 1996.

Tomasko, R. (1998): "Go for growth!" John Wiley & Sons, Inc. USA. Traducido por Paidós como "En busca del crecimiento", Barcelona, 1998.

Tushman, M.L. y Anderson, P.Eds. (1997) "Managing strategic innovation and change". Oxford Univ. Press, NY.

Van der Erve, M. (1989); "El futuro de la gerencia" Traduc. Legis 1990, Bogotá.

Watson, L. y Mayon-White W.(1993) "Systems concepts and intervention strategy" Block 3 en "Planning and Managing Change" Open University , Open Bussines School, P679. MN. Southampton