

## Capítulo 8: Cambio Cultural y Organizacional

Todo cambio debe acompañar a la cultura que buscamos implementar, y la cultura debe soportar los cambios, de manera recíproca. “Lo único constante es el cambio”.

### Ideas de Fuerza

**Idea Fuerza #1:** El cambio organizacional no es opción sino necesidad y por ende debe ser liderado en forma consiente y deliberada.

El cambio es para toda la organización, debe ser canalizado como herramienta y camino indispensable para la mejora del perfil competitivo de toda la empresa.

**Idea Fuerza #2:** El cambio organizacional, de naturaleza dialéctica, es el único camino hacia la sustentabilidad en el largo plazo.

En todo sistema complejo el abordaje sistémico es el único camino y respuesta.

**Idea Fuerza #3:** El cambio organizacional debe ser abordado sistemáticamente.

Las transformaciones implican una serie de estados de crisis y transición, esto es catalizado por el hecho que todo cambio comienza por desarrollar **conciencia de vulnerabilidad**.

**Idea Fuerza #4:** El cambio organizacional no se produce “pacíficamente” sino que, en su esencia misma, está presente la crisis, incertidumbre y tensión.

Para Hegel la civilización y por ende las instituciones se comportaban con un perfil cíclico

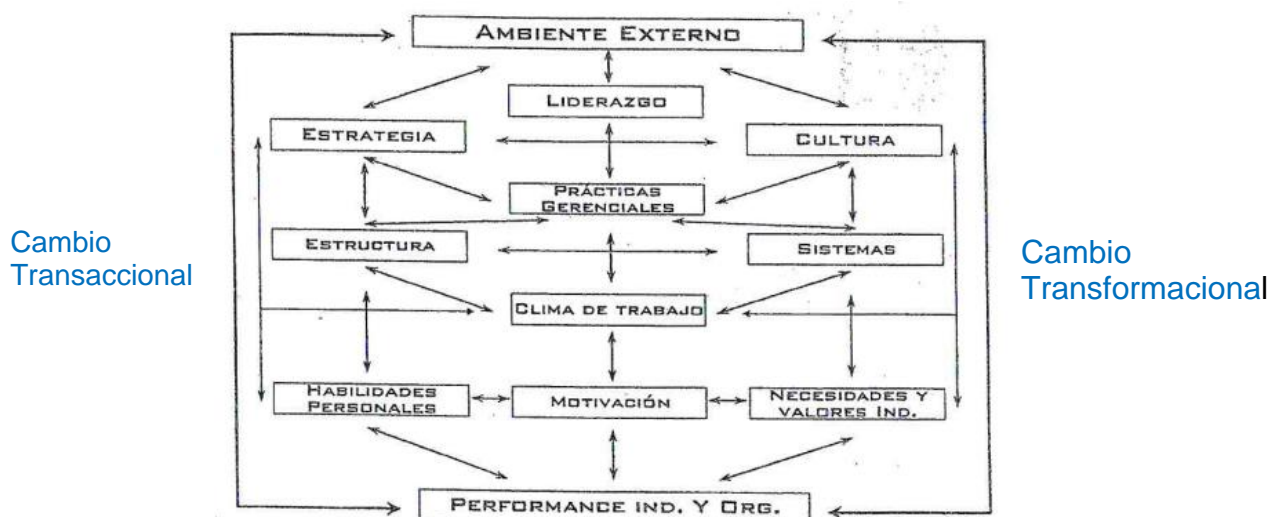
**Idea Fuerza #5:** El cambio organizacional implica siempre lucha de intereses y el factor condicionante del éxito o fracaso del mismo será siempre el humano.

A partir de esta noción Marx reformula la visión cíclica que propuso Hegel incorporando el elemento de **superposición de ordenamientos**.

**Idea Fuerza #6:** El cambio organizacional requiere actitud anticipatoria y creativa, lo cual permitirá a una organización ocupar posiciones ventajosas en los escenarios por venir.

### Abordaje conceptual del Cambio – Modelo de Burke & Litwin

Modelo Causal de la Performance y el Cambio Organizacional de Burke & Litwin.



Como pueden apreciar en el gráfico, hay muchos factores que actúan interrelacionados. En particular, podrán advertir que desde el entorno pasando por múltiples variables, desembocan en el desempeño individual y organizacional. Y el otro aspecto de mayor relevancia, es que se denotan dos tipos de cambios, los **transaccionales** y los **transformacionales**. Los veremos un poco más adelante.

## Variables fundamentales del Cambio Organizacional según Burke & Litwin



**Contexto:** actúa en todos los casos, sin distinción como fuente de cambios y desafíos para las empresas. El significativo aumento en el acceso a la información son los grandes **drivers (controladores o conductores)** del cambio mundial. Los niveles crecientes de complejidad son los cambios que deben enfrentar las empresas (visto en clase 2 - unidad 1)

**El Top Management:** Plana mayor de la empresa, la “Cumbre Estratégica”, determina los destinos y políticas de la empresa y la formulación de respuestas a los desafíos planteados por el contexto.

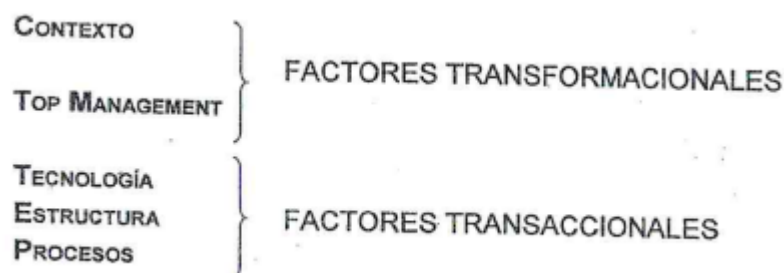
### Elementos fundamentales:

- 1- Modelos mentales: forma en la que se enfrentara el proceso de cambio.
- 2- Lectura e Interpretación: decodifican eventos y hechos del contexto para la toma de decisiones.
- 3- Compromiso y Rol: El Top Management puede ser fuente de cambio o inhibidor y condicionante del mismo.
- 4- Manipulación: los ejecutivos ejercen determinados tipos de influencias que pueden modificar el ecosistema empresarial.

**Diseño Organizacional:** postura que adopta una empresa en un determinado momento y que se constituye con la agregación de **tres elementos**.

- 1- La **tecnología:** referido al manejo y socialización de la información.
- 2- La **estructura:** modo de organizar el trabajo asegurando equilibrio.
- 3- Los **procesos:** persiguen la concreción de objetivos con eficacia, economía y eficiencia.

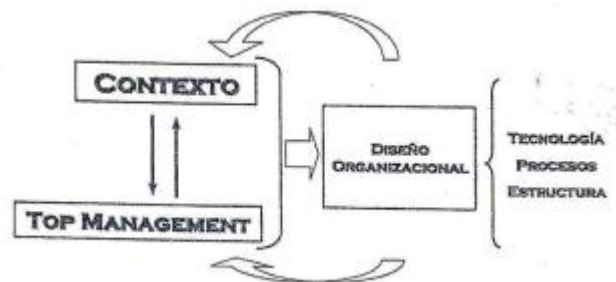
Los tres elementos son divididos en base al impacto que tengan en la organización:



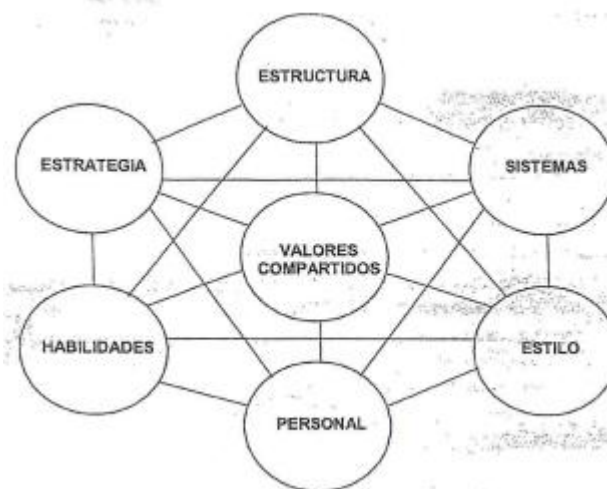
**Cambio Transformacional:** cambios profundos en una organización que presuponen alteraciones importantes en las condiciones del medio o la conducción. Implica en todos los casos la necesidad de alterar supuestos básicos de la cultura organización y los estilos de conducción, razón por la cual poseen largos plazos y requieren liderazgo y seguimiento. **“No se trata de adecuaciones para preservar efectividad y eficiencia, sino redefiniciones sistemáticas que implican repensar la organización y la relación con su medio.”**

**Cambio Transaccional:** cambios menores que suponen adecuaciones para asegurar la eficiencia y operatividad de la empresa sin implicar grandes redefiniciones. Se desencadena ante cambios en los factores homónimos y son cuestiones dentro de la esfera administrativa.

Dinámica del Modelo de Burke y Litwin



Diagnóstico del Cambio Organizacional – Modelo de Peters & Waterman (7S)



7-S:  
Valores compartidos: Shared values  
Estructura: Structure  
Estrategia: Strategy  
Sistemas: Systems  
Habilidades: Skills  
Estilo: Style  
Personal: Staff

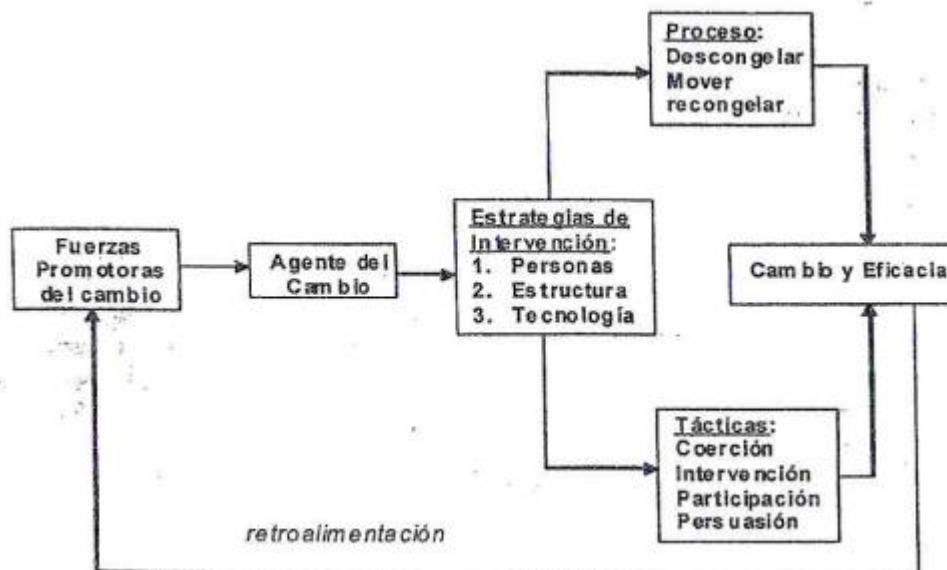
Este modelo logra selectividad en la información que permite construir un cuadro situacional completo.

#### **Variables:**

- **Estrategia:** definiciones políticas de la organización en cuanto al contexto.
- **Personal:** características de los recursos humanos de la organización.
- **Valores compartidos:** creencia y supuestos básicos de los integrantes de la empresa.
- **Estructura:** forma de dividir el trabajo y coordinación.
- **Estilos de conducción:** patrones y estilos de liderazgos predominantes.
- **Habilidades:** fortalezas tanto organizacionales como funcionales.
- **Sistemas:** tecnologías y recursos de apoyo.

Este modelo puede ser aplicado a cualquier tipo de organización. Es una **herramienta para el control y seguimiento posterior a la implementación de los cambios**.

### Modelo de Robbins Arquitectura Estratégica del Cambio Organizacional



Cualquier estrategia de cambio que no posea un sustento de una determinada **tendencia contextual** no posee las condiciones mínimas para asegurar su viabilidad.

**Fuerzas Promotoras del Cambio:** actúan como disparador.

**Agente del Cambio:** identificamos al **estratega**.

**Estrategia de Intervención:** escenario futuro a construir.

- El proceso: Descongelar (cuestionar premisas básicas), Mover (encausar y producir el cambio) y Recongelar (consolidar el cambio).
- La táctica: modus operandi que debe escogerse para la implementación.

### Modelo de Kotter de Liderazgo del Cambio

Parte de la premisa que toda estrategia de cambio comienza con infundir el sentido de necesidad del cambio. Se debe determinar quien lidera el cambio y que misión tendrá.

