

ENFOQUE SISTÉMICO DE CAMBIO[©]

Agustín Jiménez S.
agustin@cauac.com
www.cauac.com

“Si desea influenciar o controlar el comportamiento de un sistema, debe actuar sobre el sistema como un todo. Ajustarlo en una parte con la esperanza de que no pase nada en otra, está condenado al fracaso.”

Sherwood

El Enfoque Sistémico de Cambio (ESC) es una forma de ver el mundo, de pensar, y no una metodología o una técnica. El ESC brinda una manera de aproximarse al cambio y no una “receta” para realizarlo; la “receta” vendrá más tarde. Cabe anotar que la receta no vale de mucho si el “cocinero” no tiene idea alguna de culinaria, por lo cual, antes de lanzarse a preparar la receta, es muy aconsejable tener nociones de cocina. El ESC se sostiene en 4 premisas básicas que son:

- El cambio es el arte del equilibrio.
- El cambio es lo único constante.
- El cambio efectivo tiene en cuenta todo el sistema.
- El cambio es un proceso.

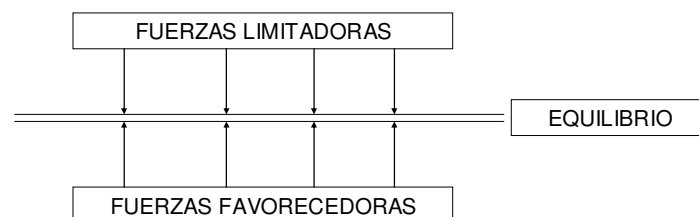
Estas premisas son fundamentales porque brindan el marco epistemológico del ESC, es decir, los principios de cocina, razón por la cual es muy importante comprenderlas en profundidad en la medida que uno se quiera aproximar al cambio desde este Enfoque. A continuación expongo cada premisa en detalle.

PREMISA 1: EL CAMBIO ES EL ARTE DEL EQUILIBRIO

Fundamento esencial del ESC es la aproximación cibernética, a partir de la cual todo sistema, que involucre organismos vivos, tiende naturalmente a mantener su equilibrio interno de forma dinámica. Por lo tanto, para que el cambio lleve al resultado esperado, todo proceso de cambio debe apuntar a modificar el proceso habitual de cambio que conduce a la estabilidad, o a

transformar el equilibrio habitual en uno nuevo más útil para la finalidad que se busca.

Hablar de equilibrio dinámico obliga necesariamente a referirse al concepto de retroalimentación, porque es a través de éste que los sistemas se estabilizan o se desestabilizan. La retroalimentación negativa ayuda a mantener el equilibrio habitual y la retroalimentación positiva es la que permite saltar a nuevos niveles de equilibrio. Eso quiere decir que toda retroalimentación que apunte a estabilización es negativa, mientras que aquella que incentive el desequilibrio es positiva. Aquí es importante anotar que en este caso positivo y negativo no tienen nada que ver con juicios de valor relacionados con lo bueno o lo malo. El análisis del campo de fuerzas de Kurt Lewin se puede explicar básicamente como un juego de fuerzas entre retroalimentaciones positivas y negativas, siendo las fuerzas limitadoras equivalentes a retroalimentaciones negativas y las fuerzas favorecedoras equivalentes a retroalimentaciones positivas.



Tomado del libro Aprender a Gestionar el Cambio de Ronco y Lladó

La bolsa de valores es buen ejemplo para ver el juego de fuerzas entre retroalimentación negativa y positiva. Normalmente las bolsas mantienen un equilibrio donde unos días suben y otros bajan, lo que hace que unos tengan ganancias y otros pérdidas, normalmente, moderadas, respectivamente. La perturbación que genera una orden de venta o de compra es rápidamente controlada por una respuesta contraria, funcionando esta acción como retroalimentación negativa, cosa que no sucede cuando los mercados están al alza (bull market) o a la baja (bear market). Por ejemplo, el mercado entra en una tendencia alcista desbocada cuando la demanda crece de tal forma que la oferta es insuficiente para servir de retroalimentación negativa. Esto hace que se inicie un ciclo de retroalimentación positiva impulsado por las

ganancias récord que se dan en estos periodos. Si las condiciones del mercado hacen que la oferta reaccione proveyendo retroalimentación negativa antes de que se llegue a un punto incontrolable, se alcanza un nuevo equilibrio en un nivel diferente del inicial con un “aterrizaje suave”, donde se estabiliza de nuevo el mercado. Pero si no es así, y la retroalimentación positiva de la demanda incrementada se mantiene o crece, permitiendo que la burbuja se infle hasta reventar, lo más probable es que la tendencia se invierta totalmente. Cuando esto sucede y el mercado cae en picada (bear market), hay una alta probabilidad de caer en un nuevo equilibrio por debajo del inicial.

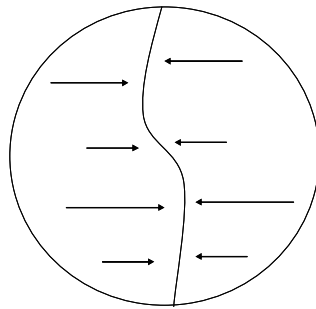
PREMISA 2: EL CAMBIO ES LO ÚNICO CONSTANTE

Para comprender por qué tiene sentido hablar de que el cambio es lo único constantes, es indispensable introducir tres distinciones muy importantes que vamos a llamar categorías de cambio. A la primera la llamaremos *mantenimiento*. En esta categoría suceden cambios constantemente con el fin de mantener la estabilidad del sistema, impulsados exclusivamente por retroalimentación negativa. A la segunda le daremos el nombre de *modificación* que es el cambio que altera la manera en que se dan los cambios de mantenimiento sin cambiar el equilibrio habitual. Y la tercera le vamos a poner *transformación* que es cuando el cambio genera un nuevo estado de equilibrio diferente del habitual, es decir, se genera un cambio en el sentido en que se comprende el sistema. Tanto en la modificación como en la transformación los cambios son impulsados por retroalimentación negativa y positiva con diferencia de grado, cosa que explicaré más adelante.

La combinación de categorías de cambio con los conceptos de retroalimentación positiva y negativa abre la puerta para entender el cambio de una manera simple y práctica. En resumen, para que el cambio lleve al resultado deseado hay que tener claro qué categoría de cambio hay que

generar y, de acuerdo con ello, determinar la “mezcla apropiada” que se necesita de retroalimentación positiva y negativa para este propósito.

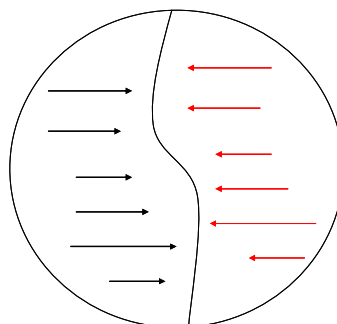
El mantenimiento se hace debido a que la retroalimentación negativa prende las alarmas para realizar los cambios que mantengan al sistema en su equilibrio habitual.



Retroalimentación negativa →

Ejemplos de cambios de mantenimiento se dan todos los días en las empresas y son los que las mantienen en funcionamiento. Entre estos se pueden contar el mantenimiento preventivo de la maquinaria, la capacitación y ciertos tipos de entrenamiento, cambios de personal o muchos de los trabajos que efectúan las áreas de apoyo como sistemas, contabilidad, finanzas, etc.

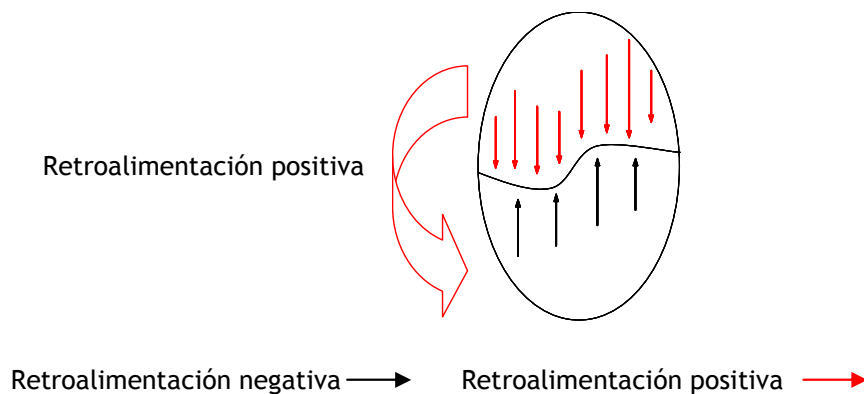
La modificación tiene como causa una combinación balanceada de retroalimentación negativa y positiva que impulsan a hacer las cosas de otra manera, sin que el equilibrio habitual se modifique.



Retroalimentación negativa → Retroalimentación positiva →

Como modificaciones se pueden ver los cambios de los procesos, el entrenamiento para hacer las cosas de otra manera, la implementación de una nueva tecnología de producción, o la implantación de un sistema de información.

La transformación se da por medio de una serie de retroalimentaciones positivas que son matizadas con unas cuantas retroalimentaciones negativas y que llevan a un nuevo equilibrio.



Las transformaciones empresariales son las menos comunes y se dan cuando la empresa necesita hacer profundos cambios en su negocio, por ejemplo cambios culturales, nuevas líneas de negocio, o cambios en el negocio mismo. Un ejemplo de esto puede ser el giro que dio IBM hace unos años para convertirse en una compañía de consultoría dejando lo que fue su negocio principal por muchos años: la fabricación de computadores.

La situación del observador es la clave para discernir las categorías de cambio. Dependiendo del nivel en el que se ubique, el mismo cambio se puede interpretar de distinta manera. Esto es clave para hacer una gestión exitosa del cambio, porque lo que desde un nivel superior parece nimio, en un nivel inferior puede ser supremamente significativo.

Por ejemplo, la junta directiva de una empresa aprueba la implantación de un nuevo sistema de información. Desde su nivel, esta decisión se podría ver cómo un cambio de mantenimiento, porque desde su óptica se hace con el fin de mantener la competitividad de la empresa. Desde el nivel gerencial el

tema se percibe como una modificación, puesto que implica seguir haciendo lo mismo pero de una manera distinta. Pero para los operarios de planta, que nunca han prendido un computador, la cosa se siente como una transformación, ya que les cambia el sentido de su labor. Tener esto presente tiene una importancia fundamental para definir las acciones de gestión del cambio y de cambio que hay que realizar a cada nivel, porque el impacto para los diferentes actores es muy distinto.

PREMISA 3: EL CAMBIO EFECTIVO TIENE EN CUENTA TODO EL SISTEMA

Para trabajar desde esta perspectiva es necesario tener en cuenta el sistema como un todo, porque cualquier cambio que se haga en uno de sus componentes afecta el equilibrio del sistema como tal. El siguiente diagrama ilustra cómo cualquier cambio que se haga en uno de los subsistemas, que componen el “sistema empresa”, impacta necesariamente los demás y, por ende, también el sistema y su equilibrio.



Un buen ejemplo de cómo funciona lo anterior son las implantaciones de sistemas de información. Generalmente este tipo de cambios termina sirviendo sólo para automatizar lo que la empresa ya venía haciendo a mano, cosa que, evidentemente, no rinde los resultados que se esperan de un cambio de este tipo. Esto sucede, porque no se tiene en cuenta, desde un principio, el impacto que el cambio tecnológico tiene en los demás subsistemas, y cuando los desequilibrios aparecen se busca solucionarlos a punta de “remiendos”. Por eso debe ser que Jeri Dunn, quien fuera CIO de

Nestlé-USA dijo alguna vez: “*No major software implementation is really about software.*”

Un caso que ilustra las dificultades que genera un cambio, sin tener en cuenta los demás subsistemas, fue el que tuvimos que vivir con una empresa de servicios que nos contrató para mejorar la actitud de sus ejecutivos de nivel medio con relación al programa de gestión del desempeño que venían implementado desde hacía un tiempo. Básicamente, para la implementación del programa, se concentraron en los cambios que era necesario hacer en los subsistemas estructura, tecnología y en procesos, pero descuidaron el subsistema personas, razón por la cual estaban teniendo grandes dificultades para implementar la gestión del desempeño exitosamente, porque simplemente no se preocuparon de preparar a la gente a tiempo para el cambio. En conclusión, para que cualquier cambio importante en la empresa provea los beneficios que puede ofrecer, es esencial actuar sobre todos los subsistemas.

Por otra parte, al hablar de que el cambio efectivo tiene en cuenta todo el sistema, evidentemente hay que actuar tanto a nivel consciente como inconsciente. El modelo de la Programación Neurolingüística (PNL) desarrollado por Robert Dilts llamado Niveles Neurológicos brinda una manera de manejar el cambio a nivel consciente e inconsciente. Este modelo explica la manera en que los seres humanos organizamos nuestra experiencia subjetiva tomando como base los niveles lógicos planteados por Gregory Bateson. Dado que las organizaciones están conformadas por personas, resulta que su manera de organizarse viene siendo equivalente a la de éstas. Aquí voy a hacer referencia únicamente a aspectos generales de este modelo, así que para profundizar en el tema lo invito a leer el Apéndice del libro *Coaching - Herramientas para el Cambio* escrito por Robert Dilts.

Estos niveles están organizados como una jerarquía en el sentido que cada nivel está relacionado con agrupamientos de fenómenos o experiencias del nivel inmediatamente inferior. Eso quiere decir que contrario a noción normal

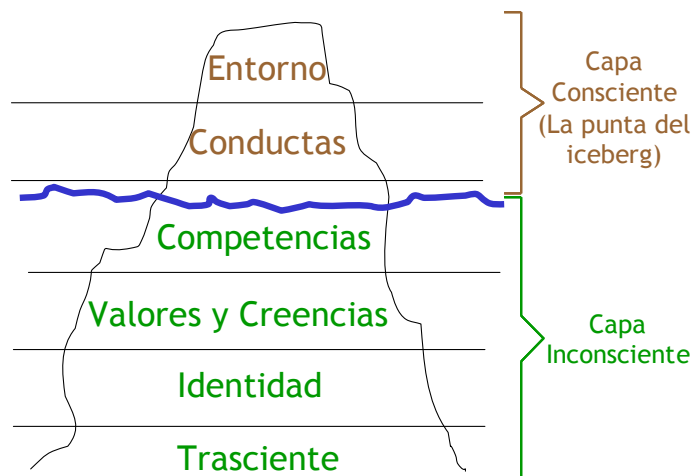
de jerarquía, en los niveles neurológicos los niveles superiores abarcan más que los inferiores. Es decir, se pueden ver como una pirámide invertida. La función de cada nivel consiste entonces en sintetizar, organizar y dirigir las interacciones en su nivel inmediatamente inferior. Eso significa que un cambio en un nivel superior precipita necesariamente cambios en los niveles inferiores.

Los niveles de superior a inferior son:

- Trasciente: uso este término acuñado por mí, porque el término Espiritual empleado por Dilts para nombrar este nivel me parece que se queda corto, por su uso cotidiano, para abarcar todo lo que este nivel comprende. En el Trasciente está todo aquello que está más allá del individuo en sí mismo. En este nivel encontramos por ejemplo lo espiritual, la pertenencia a un grupo, a un equipo, o a una sociedad, la proyección de uno mismo en el futuro, etc.
- Identidad: lo que soy. La noción del individuo de su propio yo.
- Creencias y valores: por creencias se entiende en este modelo aquello que la persona cree que es verdad. Los valores en este caso van más allá de los principios morales, aunque los incluyen. Involucra todo lo que es valioso para el individuo.
- Competencias: cuando Dilts creó este modelo hace casi 20 años llamó a este nivel Habilidades, pero desde una perspectiva más actual pienso que le queda mejor el nombre de Competencias. En este nivel están las habilidades, conocimientos y capacidades de la persona.
- Conductas: los comportamientos del individuo.
- Entorno: todo lo que rodea a la personas partiendo del entorno más inmediato que es el propio cuerpo.

Si vemos los niveles neurológicos como un iceberg, podemos entender por qué la gestión del cambio que normalmente se hace tiene tan poco impacto. En general las acciones de gestión y facilitación del cambio se quedan en los

niveles superficiales. Al no tener en cuenta los más profundos, el cambio se queda corto y obviamente no se llega a los resultados propuestos.



Trabajar el cambio desde este modelo ayuda a tener en cuenta todos los niveles de experiencia a la hora de la intervención, lo cual permite implementar acciones adecuadas para lograr el impacto que se requiere a cada nivel. De esta manera es posible desencadenar el cambio desde los niveles más profundos, de tal forma que se irradie hasta la superficie, llevando a cambios reales y duraderos en el sistema. Generalmente la gestión del cambio tradicional se queda en los niveles superficiales de entorno, conducta y competencias, razón por la cual los cambios no prosperan y/o no brindan los beneficios esperados.

Con el propósito de aterrizar este tema voy a hacer un paréntesis para mostrar cómo se pueden usar los niveles neurológicos, por ejemplo, para el trabajo estratégico en una empresa.

NIVEL NEUROLÓGICO	FUNDAMENTO ESTRATÉGICO
Trasciente	Visión
Identidad	Prioridad Cultural
Creencias y valores	Misión y valores
Competencias	Competencia nuclear

La visión es la proyección de la empresa en el futuro. Al hablar de ella no sólo me refiero a la visión estratégica, que define la dirección, sino también a la táctica, la cual señala la forma como queremos ver operar la empresa para poder alcanzar la visión estratégica. Pensemos en una empresa de servicios recién fundada que se fija como visión lo siguiente:

“En el año 2012 tendremos presencia en todas las capitales de Latinoamérica y habremos convertido a la empresa en un modelo para la región.” Pero, ¿será que eso solamente es suficiente para llegar allá? ¿Será también importante imaginarse cómo debe estar operando la empresa para que esa visión sea realidad en el 2012? Evidentemente que sí. Para complementar la visión podrían establecer algo como lo siguiente: “Toda nuestra operación estará automatizada y nuestros colaboradores trabajarán desde su casa gracias al uso intensivo de las tecnologías de información y comunicaciones. Estaremos certificados en la norma ISO 9000 y nuestros procesos estarán definidos a través de una aplicación de BPM.” De esta manera queda claro para dónde se va y cómo se va hacia allá.

La etiqueta de prioridad cultural la tomo prestada de General Motors. Sin embargo yo la uso para nombrar aquello que da identidad a las personas con relación a la organización. Un buen ejemplo de prioridad cultural es la que definió una empresa de software en el país que reza: “Fanáticos por el Servicio”. Esta prioridad bien aplicada al interior de la compañía, puede hacer una gran diferencia frente a la competencia al dejar claramente establecido cómo son las personas que trabajan en esa compañía.

La misión es el gran propósito, aquello que le da significado a la existencia de la empresa y que se debe vivir *todo* el tiempo por parte de *todo* el personal. Eso significa que todos los empleados deben poder explicar cómo, con lo que hacen, están aportando al cumplimiento de la misión. Todo lo que cumpla con esta condición es importante, el resto es accesorio así sea urgente. Para ejemplificar esto, el caso de Apple Computer en sus inicios es de resaltar. La misión de Apple decía: “Ponemos el poder de la computación en manos de gente que no sabe nada de computación” (“We put computing power on the

hands of non-computing people”). No por algo fue esta compañía la que llevó el computador masivamente a los escritorios de los no expertos, de la gente común.

Los valores del negocio son aquello que se considera importante, deseable y significativo para el negocio. Aquí es importante no confundir principios morales con valores del negocio, puesto que los primeros se dan por descontado, mientras que los segundos son lo que es importante para que el negocio sea exitoso. Dudo que haya muchas personas que elijan el lugar donde compran el pan, porque consideran honesto al dueño; como dije antes eso se da por descontado. Apuesto que más bien lo hacen entre otras cosas, por el sabor, por el precio, por el servicio y/o porque se mantiene fresco más tiempo.

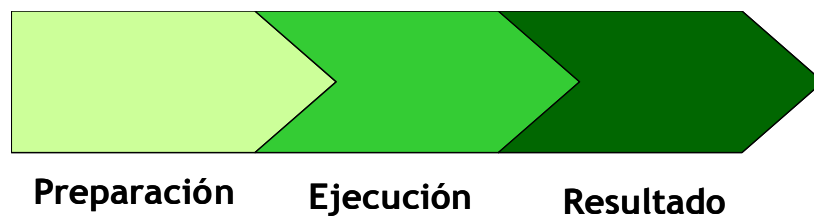
Recuerdo que hace poco tiempo varias estaciones de gasolina en el país se promocionaban con avisos que decían “galón exacto”. La idea de esto probablemente era comunicarle a la clientela que ellos sí eran honestos y que vendían la cantidad de gasolina exacta a cambio del dinero que uno les pagaba. En mi caso, más que motivarme, esto me llevó a pensar que ese gremio estaba plagado de gente inescrupulosa, donde ser honesto era una excepción. Cuando piense en lo que es valioso para que su empresa sea exitosa, tenga en cuenta qué es lo que sus clientes valoran de su producto o servicio. Céntrese en los beneficios que sus clientes valoran recibir, o deberían recibir, y/o en aquello que lo hace competitivo, y convierta eso en los valores de su negocio.

La competencia nuclear es aquello que la empresa tiene la habilidad de hacer especialmente bien y que la distingue de sus competidores. Por ejemplo, la competencia nuclear de Sony ha sido la miniaturización, y esto ha marcado su éxito desde su creación. Determinar esta competencia con precisión permite a la empresa concentrarse en lo esencial y no perder esfuerzo disparando para un lado y para otro.

Cada vez que explico a mis clientes los fundamentos estratégicos desde esta óptica, adquieren un significado distinto para ellos, porque finalmente pueden entender por qué son tan importantes para una organización, y dejan de ser un requisito más con el cual hay que cumplir mecánicamente.

PREMISA 4: EL CAMBIO ES UN PROCESO

Igualmente la visión de proceso juega un papel esencial para trabajar con el ESC. Considero que los cambios pasan por un proceso de tres etapas que son: preparación, ejecución y resultado.



Es importante tener en cuenta que éste no es un proceso causal sino transicional. Esto quiere decir que una etapa no causa la siguiente, pero si la facilita; hay una transición de una a la otra sin que necesariamente se tenga que dar causalidad de algún tipo. Para que el resultado se alcance se debe facilitar el cambio y gestionar su proceso con el fin de que emerjan los cambios que lleven a éste. Para mí facilitar está relacionado con generar las condiciones que posibiliten el logro de un objetivo y gestionar tiene que ver con organizar un proceso de tal manera que se aumente la probabilidad de obtener el resultado esperado. Es importante hacer hincapié en este punto en que no es posible obligar a la gente para que el cambio pase, lo que se puede hacer es facilitar las condiciones y gestionar el proceso de tal forma que haya la mayor la posibilidad de alcanzar los resultados que se quieren.

Entender el proceso de cambio de esta manera permite zanjar la discusión que hay en el medio entre las posiciones que defienden que el cambio se gestiona y las que están del lado de que el cambio se facilita. Desde mi punto de vista esta disputa se resuelve a favor de ambas, porque el cambio hay tanto que gestionarlo como que facilitarlo.

Los 7 Pasos para Lograr Cambios con Resultados han resultado tan efectivos, porque brindan una estructura organizada para manejar las tres fases del proceso de cambio. En el capítulo correspondiente a este modelo expongo ampliamente cómo funciona. Estos pasos permiten gestionar el proceso de cambio de una manera organizada desde la preparación, pasando por la ejecución, hasta llegar al resultado, armonizando las acciones de cambio con las acciones de facilitación y gestión del cambio. Las acciones de cambio son aquellas dirigidas a producir el cambio en sí mismo y las acciones de facilitación y gestión del cambio son las que generan la disposición adecuada de la gente para que el cambio sea exitoso y produzca los resultados esperados.

La fase de preparación es clave para el proceso, porque permite tener claridad de todo lo implica el cambio en términos de esfuerzo y de recursos, lo cual permite definir a ciencia cierta un horizonte de tiempo probable para obtener el resultado deseado. En esta fase se armonizan las acciones de cambio y de gestión del cambio en un plan, al igual que se realiza el trabajo de sensibilización y persuasión necesario para abonar el terreno para la ejecución. Es decir, se determina la mezcla adecuada de retroalimentación negativa y positiva para lograr el cambio. Desafortunadamente, en la mayoría de los casos, los cambios se emprenden teniendo apenas alguna claridad de lo que hay que hacer y por ello se quedan a medio camino, porque dejan por fuera aspectos fundamentales que no son obvios a primera vista.

La fase de ejecución es en la que “se pone toda la carne en el asador”. Una labor muy importante, aparte de la implementación del cambio en sí misma, es el seguimiento del proceso, el cual permite monitorear su progreso atendiendo al cumplimiento de los indicadores definidos, con el propósito de hacer los ajustes que sean necesarios para no perder el rumbo o no quedarse estancados. La fase de resultado es la más corta, pero no por ello menos importante. En ésta se lleva a cabo la evaluación del proceso como un todo y

se debe hacer un cierre formal de éste, con la finalidad de aprender de lo acontecido y mostrar los resultados obtenidos.

Referencias

- Bateson, Gregory. 1985. *Ökologie des Geistes*. Suhrkamp Verlag.
- Bohm, David. 1980. *Wholeness and the Implicate Order*. Routledge.
- Capra, Fritjof. 1983. *The Turning Point*. Bantam Edition.
- Dilts, Robert. 2004. *Coaching - Herramientas para el Cambio*. Ediciones Urano.
- Jodorowsky, Alejandro. 2005. *Psicomagia*. Editorial Siruela.
- Ronco y Lladó. 2000. *Aprender a Gestionar el Cambio*. Editorial Paidós.
- McWhirter, John. *Comprendiendo el Cambio*. www.cauac.com - sección Documentos.