

La Dimensión Humana de la Transformación Institucional

• Jan Hurwitch

Asesora Especial de Desarrollo Institucional del IICA

"El cambio -el cambio real- procede de adentro hacia afuera. No se consigue cortando las hojas de las actitudes y la conducta con técnicas rápidas de la ética de la personalidad. Se logra actuando sobre las raíces: la trama de nuestros pensamientos, los paradigmas fundamentales y esenciales que definen nuestro carácter y crean los lentes a través de los cuales vemos el mundo. Las personas no pueden vivir con el cambio si no existe dentro de ellas un núcleo inmutable. La clave de la capacidad para adaptarse al cambio consiste en poseer un sentido invariable de quiénes somos, qué somos y qué valoramos."

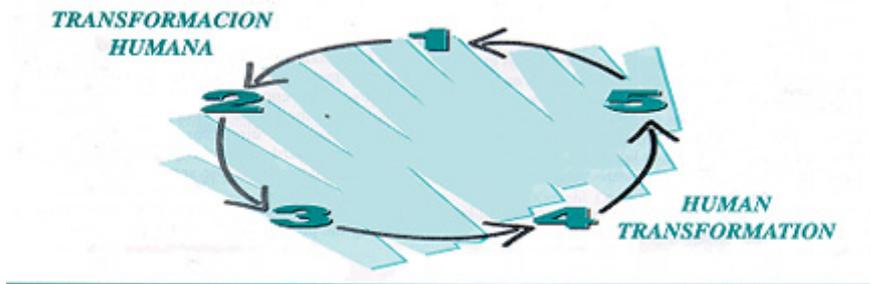
Stephen R. Covey
"Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva"

Cada vez es más evidente que la transformación institucional es multidimensional, pues abarca muchos elementos estructurales, financieros, administrativos, técnicos y de sistemas de información, así como normas, procedimientos y procesos. Sin embargo, la clave para alcanzar el éxito en cualquier esfuerzo de cambio institucional se encuentra en la dimensión humana de la transformación.

¿Qué queremos decir cuando hablamos de la dimensión humana en un proceso de transformación institucional? ¿Qué resultados podrían considerarse satisfactorios? Nos permitimos sugerir los siguientes:

1. Liderazgo creativo y visionario
2. Gerencia competitiva
3. Empleados dedicados
4. Ambiente de trabajo inspirador
5. Servicio de calidad

Estos cinco elementos están interrelacionados y pueden ilustrarse más claramente por medio del siguiente ciclo:



Mediante este ciclo, podemos observar que para ofrecer un servicio de calidad es necesario tener un liderazgo visionario y creativo. Este, a su vez, debería generar y apoyar una administración competitiva, la cual, a su vez, es responsable de asegurar que los empleados trabajen con dedicación. Los empleados darán lo mejor de sí mismos en un ambiente que los motive, originando así un servicio y una producción de calidad.

El ciclo nunca es inmóvil, siempre se encuentra en movimiento. ¿Cuál es el motor que produce las revoluciones? Es una dinámica de cuatro fuerzas; una estrategia que requiere cuatro caminos simultáneos. Estos caminos representan cuatro acciones progresivas que constantemente estimulan y están presentes en la institución. Estos cuatro caminos son: Modelar, Innovar, Crear Estrategias y Capacitar (MIEC). Estos caminos son la clave para el cambio de la cultura institucional, que ocurre en el largo plazo, guiado por un equipo administrativo comprometido, visionario y capacitado, el cual debe tener una visión clara de los resultados que desea obtener del proceso de cambio institucional.

Modelar se refiere a un tipo de liderazgo fundamental en el cual un individuo se convierte "en una persona en la que otros confían y deciden seguir" (Covey, 1989). Kouzes y Pozner en "The Leadership Challenge" (1987) citan a dos líderes organizacionales:

"Existen muchas prácticas convencionales de administración verdaderamente útiles. Aún así, cuando una persona debe dirigir el curso de una acción, la tarea de liderazgo es más difícil. El líder debe construir el camino."

Rev. W.J. Rewak, S.J.
Universidad de Santa Clara

"Su trabajo le da autoridad. Su comportamiento le trae respeto."

Irwin Federman
CEO, "Monolithic Memories"

Una buena forma de comprobar si los dirigentes son modelos de éxito es observar si practican lo que predicán.

Las organizaciones que logran adaptarse al cambio con éxito para llegar a ser más competitivas desarrollan el liderazgo en todos sus empleados, motivándolos a convertirse en modelos de comportamiento, a dar lo mejor de sí mismos para llevar a la organización hacia una dirección nueva y visionaria. Modelar con inspiración es el primer paso hacia un nuevo enfoque de liderazgo, "stewardship", en el cual el servicio está por encima del interés propio.

Innovar se refiere a la aplicación del proceso creativo en la solución de problemas que enfrenta la institución.

De acuerdo con el psicólogo y profesor de Harvard, Howard Gardner, "el individuo creativo es una persona que regularmente resuelve problemas, crea productos o define nuevas preguntas en forma tal que, en principio, parecieran innovadoras, pero que, al final, son aceptadas en un escenario cultural particular" ("Creating Minds", 1993).

Para poder innovar debemos despertar la creatividad en nuestras organizaciones. En "The Whole Brain Business Book" (1996), Ned Herrmann, el experto sobre el cerebro entero, asegura que "despertar la creatividad significa tomar riesgos. Se incurrirá en errores, se tendrán que cambiar las reglas y el status quo se pondrá a prueba."

La relación entre la creatividad y un liderazgo exitoso se encuentra actualmente bajo un riguroso análisis. Aún así, David Ogilvy declara que "los mejores líderes se encuentran entre aquellos ejecutivos que tienen una gran flexibilidad en su carácter. En lugar de resistirse a la innovación, ellos la simbolizan. Las empresas no pueden crecer sin innovación."

Conforme buscamos transformar nuestra cultura institucional, debemos recordar las palabras de Mihaly Csikszentmihalyi en su reciente libro "Creatividad" (1996), "la creatividad no proviene de las cabezas de las personas, sino de la interacción entre los pensamientos de una persona y el contexto sociocultural. Es un fenómeno sistémico y no individual."

Crear Estrategias se refiere a la capacidad dentro de la organización para visualizar el futuro, para construir escenarios, para soñar sueños imposibles y para navegar en el océano llamado realidad, alcanzando los sueños con perseverancia, sabiduría y humildad.

Según Hamel y Prahalad en "Competing for the Future" (1994), "no es el dinero constante y sonante lo que impulsa a la nave hacia el futuro, sino la energía emocional e intelectual de cada empleado".

Kenichi Ohmae en "The Mind of the Strategist" (1982) nos recuerda que "la Estrategia se trata simplemente de un plan de acción para maximizar nuestras fortalezas contra las fuerzas que trabajan en el ambiente de negocios."

Los líderes con visión consideran que la estrategia es la clave para tomar buenas decisiones gerenciales, prepararse para lo inesperado y planificar el futuro. Burt Nanus

en su libro "Visionary Leadership" (1992) cita a Yogi Berra: "si usted no sabe hacia dónde se dirige, probablemente terminará en otro lugar".

Capacitar o el desarrollo de nuestro capital intelectual, está orientada hacia el cambio de actitudes y la clarificación de valores durante períodos de intensa transformación institucional. Si no se resuelven estos problemas que son la base de una futura capacitación para el cambio institucional, los empleados se frustran, se inquietan y se resisten al cambio.

¿Qué hemos aprendido sobre el cambio en este breve análisis?

1. La transformación institucional es multidimensional y para alcanzarla debemos dar la debida consideración a la dimensión humana.
2. Cambiar una cultura institucional requiere un esfuerzo multifacético en el largo plazo por parte de un equipo de alta gerencia comprometido y capacitado.
3. Los resultados esperados del proceso de cambio institucional deben visualizarse claramente.
4. Las acciones que deben tomarse para alcanzar estos resultados deben concebirse y ejecutarse conjuntamente.
5. La flexibilidad es la clave de la estrategia de transformación para adaptarse a los tiempos de cambio.