



El hilo rojo conductor del cambio organizacional

No existe un solo camino al cambio organizacional. La réplica mecánica de recetas teóricas no sirve para el cambio de sistemas vivos compuestos de actores con diferentes necesidades e intereses. Sin embargo, validando la amplia experiencia en diferentes contextos podemos percibir unos **hitos** que nos pueden guiar en los procesos de cambio organizacional.

- **Bosquejo de una visión:** Definimos el destino del viaje y bosquejamos un cuadro positivo del futuro que tiene un efecto motivador para los actores involucrados. En lugar de lamentar deficiencias y problemas, reforzamos el sentido para las potencialidades. Para que la visión sea compartida, debe ser entendible y gráfica.
- **Diagnóstico del estado actual:** Desarrollamos un modelo del estado actual que corresponde con nuestra experiencia, es decir: a nuestra medida, tal como nosotros mismos estamos percibiendo nuestra organización. Caracterizamos tanto los productos y los procesos internos como las relaciones de cooperación con otros actores externos.
- **Teorías de cambio:** Un cambio organizacional involucra a diferentes actores que interactúan entre ellos; forman un sistema de cooperación. Estos actores tienen diferentes necesidades, percepciones e intereses. Conocer sus *teorías de cambio* es útil para diseñar el proceso de cambio. Para visualizar estas teorías subjetivas es suficiente, si hacemos cuatro preguntas: ¿Qué son las características principales de la situación actual? - ¿Qué es la situación deseada – la visión? - ¿Qué recursos (experiencias, conocimiento, capacidades, relaciones sociales, etc.) tenemos para llegar a la situación deseada? - ¿Qué son los obstáculos que vamos a encontrar en el camino?
- **Definir los objetivos del cambio organizacional:** Definimos los objetivos en términos de (1) Misión, marco legal, estrategias, (2) productos y servicios, (3) la cooperación con otros actores, (4) las capacidades necesarias para llevar a cabo el proceso de la elaboración de los productos, y (5) la modificación de los procesos internos y de la estructura interna que debería garantizar bajos costos internos de transferencia y mayor efectividad en la prestación de los servicios.
- **Elaborar los Proyectos de Cambio/PC:** La definición de proyectos de cambio (PC) es parte de una estrategia para generar cambios sostenibles en el marco de un proceso de cambio de mayor alcance. Los PC abren caminos y generan un ejemplo demostrativo y desencadenador para el cambio. Trabajar con un PC significa desagregar el gran cambio en componentes de menor magnitud y de menor tiempo, con lo cual se incrementan las posibilidades de controlar el proceso y de advertir riesgos e implementar correctivos con oportunidad.
- **Ajustar las intervenciones en el camino:** Registro de los avances de los PC, observando lo que realmente sucede y aprendiendo para afinarlos y ajustar las intervenciones.