

Capítulo 14 Cambio y desarrollo organizacional

Los filósofos del cambio

Tales, Anaximandro y Anaxímenes, tres filósofos de la Grecia antigua, abordaron el dinamismo de los cambios, como el nacimiento, crecimiento y muerte, pero sin profundizar mucho en el tema. Después, Heráclito de Efeso (500 aC-460 a. C.), el filósofo griego presocrático, advirtió que todo está en movimiento. En el mundo que vivimos, todo cambia y todo fluye, lo único permanente es el cambio. En cuestión de nada, el río que estamos viendo no será el mismo porque correrán otras aguas. Lo único constante y permanente son el cambio y la transformación. Es la filosofía del devenir, o sea de lo que vendrá. Eso explica el pensamiento dialéctico: buscar la verdad por medio de la doctrina de los contrarios, es decir de dos conceptos opuestos en una relación interdependiente. Lo anterior demuestra que el cambio no es una preocupación reciente en la historia de la humanidad. Siempre ha existido en la naturaleza, pero no ha sido sino hasta ahora que ahondamos en su esencia.

El mundo con VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad)

En 1900, Max Planck (1858-1947) ganó el Premio Nobel de Física con su teoría de los cuantos, la cual revolucionaría la física. La física cuántica dejó de ser determinista y se volvió probabilística cuando se demostró que en el mundo subatómico no hay partículas estables ni bloques de materia, sino solo ondas de energía en constante movimiento febril. Albert Einstein (1879-1955) recibió el Premio Nobel de Física por su teoría de la relatividad, que demostraba que toda partícula de materia concentra en su interior la colosal potencia de una energía en febril actividad. En 1927, Werner Heisenberg propuso el principio de incertidumbre y en 1932 recibió el premio Nobel de Física por haber creado la mecánica cuántica que sustituyó la mecánica clásica de Newton. La mecánica cuántica habla de las partículas atómicas que están en constante movimiento y con una energía que nunca es estática. En la década de 1970, Edward Lorenz del MIT (Massachusetts Institute of Technology) creó la teoría del caos cuando estudió las variaciones climáticas basándose en previsiones y pronunció una frase famosa “una pequeña brisa en Nevada, provoca un grado bajo cero en Massachusetts, el aleteo de una mariposa en California puede provocar un huracán en Florida un mes después”. Una variación estrambótica de la reacción en cadena o el llamado efecto dominó. El comportamiento de los sistemas físicos, incluso los relativamente más simples, es volátil e imprevisible.

¿Qué decir del COVID 19 que surgió en una ciudad de China y se extendió rápidamente por el mundo? En 1977, Ilya Prigogine ganó el premio Nobel de Química cuando aplicó la segunda ley de la termodinámica a los sistemas complejos, inclusive los seres vivos, y creó la teoría de la complejidad. Cuando los sistemas son llevados a condiciones lejos del equilibrio (al borde del caos) responden a la realimentación que reciben del entorno y, en función de ella, modifican su comportamiento y aprenden a ser más complejos y a adaptarse. Estos son algunos descubrimientos

de la ciencia que nos ayudan a comprender el mundo con VICA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) en el que vivimos. En realidad, las cosas siempre fueron así, desde la creación del mundo, pero la ciencia tardó algún tiempo en descubrirlo.

* Tomado de Idalberto Chiavenato. *Introducao a Teoria Geral da Administracao: Uma Visao Abrangente da Moderna Administracao das Organizacoes*, Sau Paulo, Editora Atlas, 2020, pp. 318-322.

La cuarta revolución industrial*

Las revoluciones industriales anteriores liberaron a la humanidad de la energía animal, hicieron posible la producción en masa y llevaron los recursos digitales a miles de millones de personas. Sin embargo, la cuarta revolución industrial es profunda y fundamentalmente diferente. Se caracteriza por una serie de tecnologías nuevas y avanzadas que fusionan el mundo físico, digital y biológico, y afecta todas las disciplinas, las economías e industrias; incluso se opone a las ideas de lo que significa ser humano.

Los cambios impactantes y las consecuentes rupturas significan que vivimos en tiempos de grandes cambios, promesas y peligros. El mundo tiene potencial para conectar a miles de millones de personas en redes digitales, para mejorar drásticamente la eficiencia de las organizaciones e incluso para administrar activos de modo que ayude a regenerar el ambiente natural, posiblemente revirtiendo los daños ecológicos producidos por las revoluciones industriales anteriores. Esta nueva revolución tecnológica alterará fundamentalmente nuestra manera de vivir, trabajar y relacionarnos. La escala, amplitud y complejidad de la transformación será diferente de todo lo que la humanidad ha experimentado antes. Todavía no sabemos exactamente cómo sucederá, pero una cosa está clara, la respuesta a esa transformación tendrá que ser integral y envolvente, involucrará a todas las partes interesadas de la política global, desde el sector público y el privado hasta la academia y la sociedad civil. La inteligencia artificial está a la vuelta de la esquina, igual que los automóviles y los drones autónomos, los asistentes virtuales y los programas de software que traducen, negocian, operan o invierten.

* Klaus Schwab. *The Fourth Industrial Revolution*, Foro Económico Mundial, 2020.

El cambio organizacional es necesario cuando:

- Cambia el tamaño de la organización debido a su crecimiento, consolidación o reducción.
- Cambian operaciones, productos o servicios, clientela o proveedores.
- Cambian las personas clave que pueden modificar objetivos, intereses y habilidades de la organización.
- Se dificulta la posibilidad de alcanzar los objetivos, de aprovechar las oportunidades o de ser innovadora.
- Es imposible ejecutar tareas y operaciones en tiempo y forma.
- La centralización congestiona el trabajo de los directivos.
- Los costos de operación son muy elevados o los presupuestos no se cumplen.

- Existen problemas de ética y moral.
- La jerarquía inhibe la agilidad y libertad para trabajar, pero tiene el control estratégico.
- La planeación se vuelve una carga y se divorcia de los gerentes y de sus equipos.
- No hay innovación debido a una vigilancia estrecha y controles muy estrictos.
- Se aplican soluciones estandarizadas a situaciones diferentes.
- Es difícil que las unidades, divisiones o subsidiarias se relacionen y además existen conflictos entre ellas.
- Hay duplicidad de actividades o de puestos.
- Los recursos materiales y financieros están subutilizados.
- Aumentan las reclamaciones de clientes y asociados de la organización.

Etapas del ciclo de vida de las organizaciones según Greiner

Según Greiner, las etapas del ciclo de vida de las organizaciones siguen una secuencia natural, y en cada una ocurre una crisis que obliga a pasar a la siguiente fase: *

1. *Etapas de emprendimiento*: cuando la organización nace pone todo su énfasis en crear un producto y en sobrevivir en el mercado. Los fundadores son emprendedores y se dedican a las actividades técnicas de producción y marketing. La organización es informal y no burocrática. El control está basado en la supervisión de los dueños. Toda la energía de la organización está dirigida a sobrevivir y a producir un único producto o servicio.
Crisis: necesidad de liderazgo. Cuando la organización empieza a crecer, el hecho de que haya más trabajadores ocasiona problemas de liderazgo. Los propietarios que tienen una orientación creativa y técnica se topan con problemas de administración y tienen que adaptar la estructura de la organización para dar cabida al crecimiento continuo.
2. *Etapas de colectividad*: la organización crece y empieza a establecer metas y directrices claras. Crea departamentos y una estructura jerárquica de autoridad, define las atribuciones de cada puesto y divide el trabajo. Los empleados se identifican con la misión de la organización y se esfuerzan por contribuir a su éxito, porque se sienten parte de la colectividad. La comunicación y el control siguen siendo informales, pero ya aparecen algunos sistemas formales. Este periodo corresponde a la juventud de la organización.
Crisis: necesidad de delegar. Cuando la nueva dirección tiene éxito, los trabajadores de los niveles más bajos se sienten limitados por el fuerte liderazgo que corre de la cima a la base. Los gerentes desean tener mayor libertad de acción. Cuando los gerentes no quieren delegar responsabilidad y la alta gerencia quiere garantizar que todas las áreas estén coordinadas e integradas se presenta una crisis de autonomía. La organización debe encontrar mecanismos para coordinar las áreas sin que exista una supervisión directa de la cúpula. A estas alturas la organización está entrando en su edad adulta.
3. *Etapas de formalización*: cuando la organización ha alcanzado cierto tamaño comienza a utilizar normas, procedimientos y sistemas de control. La comunicación se vuelve más formal y empiezan a ingresar especialistas, como ingenieros, profesionales en recursos humanos y otros expertos. La dirección se interesa en asuntos referentes a la planeación y

la estrategia, y deja las operaciones de la empresa a manos de los administradores de nivel medio. Se crean grupos de productos y unidades descentralizadas para mejorar la coordinación. Se instituyen sistemas de incentivos, basados en las ganancias, para garantizar que los gerentes se esfuercen por alcanzar los objetivos de la empresa. La nueva organización y los controles permiten que su crecimiento no se detenga.

Crisis: exceso de formalidades. La proliferación de sistemas y programas da lugar a la burocratización y el personal de asesoría podría asfixiar a los administradores de nivel medio. Las normas y los procedimientos burocráticos frenan las innovaciones. La organización ahora es demasiado grande y compleja como para que los programas formales sirvan para administrarla.

4. *Etapas de elaboración:* la burocratización llega a su límite máximo y los administradores aprenden a trabajar dentro de la burocracia sin aumentarla. Se forman equipos y fuerzas de tarea que simplifican los sistemas formales y los recortan. A efecto de disminuir el exceso de formalidades, la organización recurre a la colaboración de las personas y el trabajo en equipo. La organización podría ser subdividida en divisiones o unidades de negocios para que estas conserven el espíritu de la pequeña empresa que alguna vez fue.

Crisis: necesidad de revitalización. Cuando llega a su madurez, la organización pasa por periodos de decadencia temporal que exigen que se renueve y revitalice para hacerse más ágil e innovadora. Por lo habitual, en esta etapa, los administradores de alto nivel son sustituidos por otros para que sus mentes e ideas cambien a la organización.

* Larry E. Greiner. "Evolution and Revolution as Organizations Grow", en *Harvard Business Review*, julio-agosto de 1972, 50, pp. 37-46.

Etapas del ciclo de vida organizacional según Adizes

Adizes afirma que las organizaciones pasan sucesivamente por las siguientes etapas:

1. Crecimiento: comprende la infancia, niñez, adolescencia y edad adulta.
2. Madurez: comprende la estabilidad.
3. Envejecimiento: comprende la aristocracia, burocracia y muerte.

Cada etapa del ciclo de vida requiere ciertas modificaciones para lograr superarla, por ejemplo:

- Modificar las políticas y los procedimientos.
- Modificar el diseño organizacional.
- Cambiar aspectos culturales.
- Adecuar el estilo administrativo de los propietarios a cada fase.

Los modelos de Greiner y Adizes muestran lo que ocurre en las fases evolutivas de la organización, pero no explican por qué ocurren de esa manera. Tampoco abordan el futuro que está llegando cada vez más rápido. El futuro de las organizaciones sigue siendo una verdadera incógnita en el mundo de cambios exponenciales en el que vivimos.

* Ichak Adizes. "Organizational Passages: Diagnosing and Treating Lifecycle Problems of Organizations", en *Organizational Dynamics*, verano de 1979, pp. 3-25.

Los diez principios de la administración del cambio

Para que un cambio ocurra es preciso que usted:

1. Se enfoque sistemáticamente en el lado humano del cambio. Conozca lo que las personas piensan sobre el cambio. Transforme las barreras o peligros imaginarios en objetivos personales.
2. Comience por la cima. Es inevitable que la cúpula de la organización quede involucrada como la principal responsable del cambio.
3. Involucre a todas las personas y comprométalas. Cree una cultura que esté permanentemente en movimiento.
4. Demuestre que es necesario un cambio urgente.
5. Conforme a los dueños o propietarios de cada aspecto del cambio.
6. Comunique profusamente el mensaje por medio de varios canales de comunicación redundantes.
7. Identifique, valore y utilice los valores culturales, creencias, comportamientos y percepciones, para fundamentar la necesidad del cambio.
8. Exponga explícitamente que la cultura organizacional es la base para el cambio y el nuevo camino para hacer negocios. Las personas, mercados y competidores suelen cambiar de jugada y dar sorpresas. Prepárese para ello.
9. Prepárese para lo inesperado. Lo imprevisible podría ocurrir.
10. Hable con cada persona. El cambio es una tarea organizacional y al mismo tiempo un viaje personal. Cada persona necesita poder hablar y ser escuchada para que el cambio ocurra.

* Idalberto Chiavenato. *Os Novos Paradigmas: Como as Mudancas estao Mexendo com as Empresas*, Barueri, Editora Manole, 2008, pp. 400-401.

La oportunidad del cambio

Todo cambio en una organización implica modificar, de alguna manera, actividades diarias, relaciones laborales, responsabilidades, y hábitos, los comportamientos y la mentalidad de las personas. Mientras que, para no cambiar, se requiere que las personas se adapten y ajusten en medida considerable a la rutina diaria, el cambio impone variar y alterar esa rutina. En realidad, no todos los cambios afectan por igual a las personas. Cada quien tiene un umbral de sensibilidad al cambio. Dentro de cierto rango, el cambio es un hecho común y diario en el entorno de las organizaciones y casi siempre le pasa inadvertido a las personas. Estos cambios leves se pueden dar en los objetivos organizacionales, en las relaciones de autoridad, en los métodos de trabajo y de operación, en las relaciones interpersonales, en el entorno laboral y en otros factores internos de las organizaciones, y casi siempre son ignorados cuando ocurren en un nivel prácticamente

imperceptible para las personas. No obstante, cuando el cambio es más fuerte y sobrepasa cierto umbral de sensibilidad, llama la atención y afecta a las personas, produciéndoles preocupación, aflicción y ansiedad, sobre todo cuando no conocen su índole ni sus consecuencias. En algunos casos incluso llega a provocar miedo y pavor ante una situación totalmente nueva y desconocida; es preocupante y, en ese caso, las cosas son bien diferentes.

No obstante, todo cambio debe ser tomado como una oportunidad para que las personas puedan navegar en él. Cuando todo cambia en el exterior (y lo hace rápidamente) es preciso que la nave no pierda su rumbo. Las personas tienen que comprender que es necesario cambiar y agradecer la oportunidad de cargar el peso del cambio o sentir la satisfacción por participar en hacer que ocurra.

Los cuatro tipos de pensamiento sistémico*

Los esfuerzos por hacer un cambio organizacional son sistemas complejos por naturaleza. Para encabezar una iniciativa de cambio (y hasta para convivir con uno de ellos) es esencial tener una gran capacidad para analizar los sistemas y trabajar con ellos. Esta capacidad será más potente y sutil si usted es capaz de comprender los sistemas desde varios puntos de vista.

Cuatro tipos de pensamiento sistémico, cada uno adecuado para diferentes actitudes individuales y estilos de aprendizaje, son:

1. **Sistemas abiertos:** ven el mundo como un conjunto de flujos y restricciones. El sistema abierto está compuesto por entradas, salidas y funciones internas, y opera dentro de los límites que lo separan del entorno externo. Esta perspectiva nació con los trabajos de Bertalanffy en la teoría general de sistemas.
2. **Sistemas sociales:** ven el mundo desde la perspectiva de las interacciones humanas. El sistema social está compuesto por personas que trabajan en equipos y desarrollan percepciones con base en reglas, roles y sistemas de estímulos y recompensas, y que comparten metas y propósitos. Esta perspectiva surgió de la obra de Kurt Lewin y de los autores de la corriente del desarrollo organizacional (DO).
3. **Sistemas de procesos:** ven el mundo como un flujo de informaciones. El sistema es un conjunto integrado de procesos que se deben representar en mapas para incrementar y acelerar el flujo de las informaciones. Esta perspectiva fue desarrollada por el Instituto Tavistock de Londres, a partir del llamado sistema sociotécnico.
4. **Sistemas vivos:** ven el mundo a través de la interacción de sus entidades auto creadoras. El sistema vivo tiene un código genético (aspectos de la organización que permanecen constantes pese al flujo de personas, información, energía y trabajo, como valores, formas de actuar y creencias habituales que refuerzan la identidad de “nosotros”). Resulta importante conseguir que las personas “pertenezcan” a la organización y que conozcan sus propósitos compartiendo su visión de futuro. Solo así la organización tendrá consciencia de sí misma y de su entorno. Esta perspectiva surgió a partir de las nuevas ciencias típicas del siglo XX, como la física cuántica, la ecología, la teoría de la complejidad y la teoría del caos.

* Charlotte Roberts y Art Kleiner. “Cinco Tipos de Pensamiento Sistémico”, en Peter Senge (ed.). A Danca das Mudancas:

Os Desafios de Manter o Crescimento e o Sucesso em Organizações que Aprendem, Río de Janeiro, Editora Campus, 2000, pp. 168-182.

Las nuevas organizaciones

Estamos en un mundo de negocios llenos de retos y oportunidades, que exigen modelos nuevos de organización, como:

Organizaciones ambidiestras: son las que tienen capacidad para explotar con éxito sus mercados actuales y vigentes, pero al mismo tiempo pueden buscar mercados nuevos para el futuro. La idea es mantener un mercado al mismo tiempo que se busca otro para el futuro. Esto requiere de una mentalidad propositiva y un cuidadoso equilibrio entre el negocio central presente y otro negocio central cercano que se busque para el futuro. Esto significa abrir las puertas a la exploración de nuevas oportunidades y los cambios que se derivan de ellas, así como a estrategias defensivas del negocio actual junto a otras defensivas para poder llegar a nuevos negocios, estilos de liderazgo, así como la administración del desempeño actual y la preparación para el futuro. Esa dualidad para explorar dos situaciones complejas requiere de una estructura contextual y temporal que sirva para alinear, crear y sobrevivir. Es una manera de ir forjando el futuro sin soltar el éxito presente.

Organizaciones ágiles: son sumamente flexibles y adaptables y reaccionan al mercado actuando y volviendo a actuar con increíble rapidez y fluidez. Utilizan equipos autónomos de gran desempeño enfocados en un propósito común a todos ellos, con una interacción considerable entre ellos, con ciclos cortos de actividad y con una abundante retroalimentación interna y externa.

Organizaciones exponenciales: según Peter Diamandis* son organizaciones construidas con base en las tecnologías de la información (TI) que utilizan el concepto de seis puntos, en cuyo caso cualquier tecnología que 1) se vuelve digitalizada 2) pasa por un periodo de crecimiento disimulado 3) que conduce a la ruptura, 4) la desmaterialización, 5) la desmonetización y 6) la democratización a un ritmo exponencial. Son organizaciones que, basadas en la nube, son sumamente creativas, están dotadas de equipos de personas capaces de reinventarse con suma rapidez y agilidad. Es una manera mucho mejor de organizar.

* Salim Ismail, Michael S. Malone y Yuri Van Geest, *Organizações Exponenciais: Por Que Elas São Dez Vezes Melhores, Mais Rápidas e Mais Baratas Que a Sua* (E o Que Fazer a Respeito), São Paulo, HSM do Brasil, 2015.

Ambiente propicio del cambio

Para que el cambio ocurra es necesario que exista un ambiente psicológico propicio, una cultura organizacional adecuada, un estímulo individual y grupal para mejorar y alcanzar la excelencia de la organización. Muchos esfuerzos de cambio en las organizaciones tienen éxito, pero otros terminan en fracasos rotundos. La mayor parte de esos esfuerzos encuentra infinidad de problemas. Muchos requieren más tiempo del previsto, mientras que otros deterioran el ánimo y casi siempre generan

costos muy altos por concepto del tiempo que los gerentes dedican a las personas para convencerlas, así como resolver conflictos emocionales derivados de un cambio mal planeado. Algunas organizaciones no se atreverán a emprender cambios simplemente porque los gerentes involucrados están recelosos o se sienten incapaces de lograrlo. Las actividades de cambio organizacional casi siempre topan o coinciden con alguna forma de resistencia humana, no solo de los empleados, sino también de muchos gerentes e incluso directivos.* El cambio organizacional no se logra tan solo con tecnología, procesos nuevos, productos nuevos o reestructuración, sino que se consigue principalmente en función de la mentalidad de las personas y una nueva visión del futuro de la organización. Para cambiar es necesario, sobre todo, cambiar lo que piensan las personas.

* Chiavenato, Idalberto. *Os Novos Paradigmas: Como as Mudanzas estao Mexendo com as Empresas*, p. 249.

Una reflexión: ¡cambio!

Mire alrededor. ¿Qué ve? Todas las compañías dicen que quieren cambiar, pero pocas logran hacerlo bien. Todas las empresas nuevas comienzan con una tendencia natural al cambio y pocas consiguen conservarla indefinidamente. En todas las organizaciones hay personas que piensan que son sus agentes de cambio y pocas lo sobreviven. Observe con detenimiento cada una de las derivaciones de la revolución empresarial que está ocurriendo. Hay un hilo conductor que une todas esas ideas nuevas y propuestas revolucionarias: se llama cambio.

- ¿El entorno empresarial está cambiando? No del todo: el ambiente natural de las empresas es el cambio; tampoco es cuestión de decir que todas están pasando por cambios, sino más bien que estas las están alcanzando. Crear el cambio, administrarlo, dominarlo y sobrevivir a él son tareas que debe desarrollar cualquier persona que pretenda dejar huella de su presencia en el medio empresarial.
- Hasta el cambio ha cambiado. Las grandes organizaciones suelen ridiculizar la idea de elaborar programas de cambio. Si llega y anuncia: “aquí está el próximo proyecto de cambio”, usted estará acabado. Todo cambio exige una estrategia especial basada en el ambiente organizacional. Por lo general, un ataque frontal hace que el agente de cambio sea un blanco fácil. Hoy en día, el cambio ya no es un programa que viene de fuera, sino es intrínseco a las empresas; es la expresión integral de cómo funciona una organización exitosa. Ha dejado de ser parte de los límites estrechos del área de recursos humanos o de algún otro departamento o función: ahora es cuestión de la responsabilidad personal de todos los participantes.

Con base en su experiencia, Charles Fishman propone 10 leyes del cambio:

1. El cambio empieza y acaba en la empresa, nunca en el cambio mismo: piense en su proyecto como una de las metas estratégicas de la empresa y no se preocupe por lo que debe hacer, sino por cómo el hecho de realizarlo afectará el funcionamiento de la organización. Piense que el cambio es un medio y no un fin en sí mismo.

2. El cambio se refiere a las personas: estas deben realizar el cambio y también le sorprenderán: el secreto está en conseguir que dejen de ser participantes reacios y que se transformen en verdaderos agentes de cambio. Que pasen de espectadores a actores del proceso.
3. La oposición ofrece información: cuando las personas oyen decir que alguien va a cambiarlas, presentan una reacción instintiva: se resisten. La resistencia es como una ley de la física empresarial: a cada acción corresponde una reacción de igual magnitud o contraria. La resistencia suele proporcionar información. Las personas están tan entregadas a sus esfuerzos por cambiar que, cuando encuentran resistencia, empiezan a creer que otra persona es el problema. Un cambio más inteligente podría ser prestar atención a la resistencia.
4. La red informal es tan potente como la cadena formal de mando: uno acaba por crear su propia red informal. Cada empresa tiene un organigrama oficial, pero también está la forma en que las cosas funcionan en realidad. La red informal es la fuente de influencia de los agentes de cambio.
5. No es posible convocar a las personas a un cambio: ellas se deben apuntar espontáneamente. El secreto para que esto ocurra es crear un ambiente en el cual las personas puedan tomar el camino que usted quiere que sigan.
6. El cambio no se da por vocación: es una tarea que se tiene que cumplir. A pesar de que exige que haya mucha fe para que suceda, el cambio es simplemente un trabajo que es preciso llevar al cabo, pero no es una religión ni un credo.
7. Olvídense del equilibrio: genere tensión. La mayor parte de los gerentes están un poco en manos de algo que no conocen. Los líderes de los cambios trabajan de ese modo todo el tiempo. En un mundo que se transforma a una velocidad increíble, la ambigüedad es una constante y es la que define el trabajo del agente de cambio; no se trata de un equilibrio cómodo, sino de una tensión dinámica e incómoda entre fuerzas contrarias.
8. Un agente de cambio jamás alcanzó el éxito porque dio su vida por la empresa: al principio de la película, el general Patton dice: "Ningún infeliz ha ganado una guerra dando la vida por su país". El secreto está en sobrevivir al cambio y mantenerse con vida. En la guerra, gana el que sobrevive.
9. Usted no podrá cambiar a la empresa si no cambia primero: en todo intento por cambiar, usted será el primero que debe cambiar. Por tanto, comience a trabajar como agente de cambio, porque automáticamente quedará sujeto (a manos de personas que están encima o debajo de su nivel) a un análisis crítico más intenso y a un patrón más rígido de juicios de opinión. El secreto está en desarrollar las capacidades y las técnicas que cambiarán enseguida su forma de trabajar.
10. La empresa tal vez no cambie, pero usted sí lo hará: cambio y crecimiento van de la mano. Nadie puede crecer sin hacer cambios. Las empresas saben que uno de los recursos más escasos hoy día son personas que puedan ayudarlas a superar periodos turbulentos de cambio.

Fisham concluye que, al final de cuentas, es cuestión de renovarse o morir. Esta podría ser la undécima ley del cambio. O parodiando a Fernando Pessoa: cambiar es necesario, vivir no lo es.

* Tomado de Charles Fischman. "Mudanca" en América Economía: Os Negócios da América Latina, núm. 123, septiembre de 1997, pp. 94-103.

Programas de cambio en las organizaciones

Las organizaciones que tienen programas de cambio exitosos son aquellas que comunican insistentemente dos hechos básicos a su personal: el primero es la posición que la organización se ha ganado en el mercado con sus métodos y procesos laborales actuales y la explicación de que no puede seguir ahí porque eso le generaría pérdidas y perjuicios. El segundo se refiere al punto donde quiere llegar con el cambio y cuál será el papel que desempeñarán las personas para que la organización pueda alcanzar ese objetivo cuanto antes y tan bien como sea posible.

No obstante, la comunicación no siempre basta para explicar un programa de cambios en la organización. Tener conocimiento del cambio es lo más importante de todo y esto implica que toda la organización (desde la cúpula hasta la planta de la fábrica) esté perfectamente sintonizada a las mismas ideas de cambio e innovación. Toda la orquesta debe tocar al mismo ritmo y al mismo diapason. Es fundamental que los objetivos converjan y todas las personas deben saber perfectamente qué hacer y cómo, dónde y cuándo hacerlo. Cuando las cosas son así, el cambio indudablemente tendrá éxito. Para ello, no debe haber disonancia, discrepancia ni ignorancia alguna, pues el hilo siempre se revienta por lo más delgado.

Programa de participación e implicación

Si los iniciadores del cambio sienten que no poseen toda la información que necesitan para el proyecto y su aplicación, o si requieren que otras personas se comprometan incondicionalmente para lograrlo, la participación y la implicación son enormemente aconsejables. La participación pretende que las personas se comprometan y no solo que den su anuencia. El compromiso personal e íntimo de todos los involucrados es fundamental para que el cambio pueda tener gran éxito.

Sin embargo, el programa de participación e implicación tiene algunos inconvenientes: puede llevar a una solución poco eficiente debido a que muchas personas participan en el proceso y, al ser algo sumamente democrático, puede consumir demasiado tiempo en discusiones e intercambios de ideas. Si el cambio fuera lento, terso y de largo plazo, un programa de participación e implicación sería lo más indicado. No obstante, si el cambio tuviera que ser rápido y urgente, esa estrategia podría demorarlo mientras se intenta que todo el mundo se involucre a fondo.

Cooptación

La cooptación casi siempre es una forma barata y fácil de conseguir el apoyo de personas o grupos. Suele ser menos onerosa que la negociación y más rápida que la participación. No obstante, sus desventajas son enormes. Si las personas sienten que las han dirigido, manipulado, embaucado o incluso abordado con falacias, podrían reaccionar de manera negativa y presentar una resistencia incluso mayor. La cooptación también puede provocar desviaciones en los cambios si el cooptado

decide influir en el proyecto o la aplicación del cambio con base en sus propias ideas, aun en contra de los objetivos planteados con anterioridad.

Cuando no hay alternativa, ni tiempo suficiente para instruir, involucrar o apoyar a las personas, o cuando alguien no cuenta con el poder ni con otros recursos necesarios para negociar, la manipulación y la cooptación son el único camino disponible para influir rápidamente en las personas. En realidad, ambos son una manera abominable de evitar o neutralizar la resistencia al cambio. Son formas relativamente económicas de conseguir, con facilidad, el apoyo de las personas que se oponen al cambio; sin embargo, si consideran que el agente de cambio las está usando se pueden poner en su contra. En tal caso, el agente no tendrá credibilidad alguna.

Innovación en DO

Las organizaciones de alto desempeño relacionan la innovación con la creatividad y la generación de oportunidades y bienes, por ejemplo, la creación de nuevos productos, servicios, procesos, mercados y diseños que generan valor. La innovación incluye el diseño organizacional, diseño de procesos, tecnología, recompensas, administración del conocimiento, desempeño humano, desarrollo de productos y mercados y el avance cultural. Las organizaciones de alto rendimiento hacen todo lo anterior de manera conjunta e integrada. Ven la innovación como un proceso y como una serie de actividades cuidadosamente desarrolladas y conjuntadas deliberadamente para lograr un mayor desempeño y mejores resultados.

Fuentes de innovación*

La tecnología actual es excelente y va mejorando cada vez más. Sin embargo, distintos factores impulsan la innovación, entre ellos las necesidades que convergen, los talentos, tecnología, cultura, procesos, y el valor percibido por su creador. Para que una innovación sea viable debe tener un valor monetario explícito en el mercado comercial, así como un valor intrínseco y explícito dentro de la organización, la innovación debe cumplir cinco criterios básicos:

1. El resultado del esfuerzo es que crea nuevos productos, procesos, estructuras organizacionales, servicios y mercados.
2. El proceso crea valor, estimula mercados y provoca que los competidores y los nuevos participantes procuren desarrollar actividades similares para crear productos parecidos o presentar conceptos rivales.
3. El impulso por innovar refleja que la organización reconoce que ella misma determina su rumbo.
4. El esfuerzo contribuye directa o indirectamente a que avance la organización.
5. Los resultados tienen valor comercial: entre 30 y 35% de las ventas de muchas organizaciones provienen de productos que han cubierto menos de tres años en su ciclo de vida.

En años recientes, las nuevas tecnologías han invadido en forma avasalladora las organizaciones y han transformado radicalmente la manera de hacer negocios. El desarrollo tecnológico no ha dejado intacta ni una sola faceta de la vida corporativa; desde las metodologías que emplean las empresas

para interactuar con los clientes hasta las herramientas que adoptan para administrar los procesos de negocios. Han entrado por todos sus poros, generando una verdadera revolución en la forma en que las corporaciones generan, procesan, guardan, digieren y utilizan la información y la transforman en conocimiento útil que, una vez aplicado, produce resultados y aumenta la competitividad. Las organizaciones más exitosas invertirán mucho en integrar sus sistemas y bases de datos, se ocuparán de la integración interna antes que de la externa, invertirán en aprendizaje antes que en comunicación externa y diseñarán sus estructuras de modo que puedan enfrentar tiempos imprevisibles e inciertos. Las bases de datos inteligentes son imprescindibles, así como hacer que los sistemas dispersos e independientes ahora queden integrados en forma de verdaderos archipiélagos. Hoy en día, esas bases de datos son la base fundamental y el marco para que las organizaciones puedan clasificar su conocimiento y preparar sus sistemas para integrarlos a los de sus asociados de negocios y clientes cada vez con más eficacia. Todo ello es vital para el capital intelectual de la organización.

* Michael A. Mische. *Strategic Renewal: Becoming a High Performance Organization*, Op. cit., p. 135.

Las dimensiones de la innovación*

La innovación organizacional no es fruto de algo único y específico: consta de diversas características o dimensiones que, juntas, crean una cultura en la cual la organización instituye las ideas más aceptadas y estas la llevan a estándares cada vez más elevados. Cada dimensión debe ser regulada y ajustada a la situación. Todas las dimensiones son absolutamente esenciales para las organizaciones innovadoras, pero cada una de ellas debe encontrar la manera adecuada de adaptarlas a su entorno. Las dimensiones de la innovación son:

- **Desafío y participación:** se refiere a la medida en que las personas se involucran en la operación diaria, los objetivos de largo plazo y la visión de futuro. Así ayudan.
- **Conflictos:** se refiere a la presencia de tensiones personales y emocionales en la organización que producen nuevas ideas y soluciones.
- **Debates:** se refiere a las coincidencias y desacuerdos en puntos de vista, ideas, experiencias y conocimientos que producen ideas nuevas.
- **Libertad:** se refiere a la independencia y autonomía de comportamiento de las personas de una organización que fomenta la imaginación, creatividad e innovación.
- **Apoyo de la cúpula a las ideas nuevas:** se refiere a la manera en que los directivos de la organización reciben y tratan las ideas nuevas que han fomentado y estimulado.
- **Tiempo para las ideas:** se refiere al tiempo que se requiere para generar una cantidad de ideas que la personas presentan y pueden usar para elaborar ideas nuevas.
- **Informalidad y humor:** se refiere al carácter espontáneo y a las relaciones alegres y agradables dentro del centro de trabajo.
- **Aceptación de riesgos:** se refiere a qué tanto se tolera la incertidumbre y ambigüedad que hay en el centro de trabajo.
- **Confianza y apertura:** se refiere a la seguridad emocional en las relaciones interpersonales dentro de la organización.

Reparta las cartas y las personas jugarán; proporcione las dimensiones del cambio y las personas harán el resto.

* Reinhard Ziegler. "Anyone Here Have Any Bright Ideas?", en *Outlook*, vol. xiv, núm. 1, enero de 2002, pp. 50-57.

Reconexión del cerebro corporativo: usemos la ciencia nueva para replantear la forma de estructurar y dirigir las organizaciones*

Danah Zohar dice que los líderes deben trabajar racionalmente y desarrollar otros modelos de pensamiento para enfrentar el entorno cambiante y dinámico de hoy. Muchas organizaciones jamás logran la transformación que necesitan porque sus líderes se aferran a las viejas formas de pensar que limitan la capacidad de la organización para aplicar cambios fundamentales. Su propuesta del "pensamiento cuántico" (un paradigma nuevo basado en ocho principios) ayuda a las organizaciones a ser más creativas. Veamos:

1. La organización cuántica es holística: los líderes se deben comprometer con un sistema de pensamiento y crear una infraestructura que fomente y desarrolle las relaciones entre los líderes y las personas, las personas y sus colegas, las divisiones y los grupos funcionales, y entre la organización y su entorno.
2. La organización es flexible y tiene capacidad de respuesta: los líderes deben entender que la ambigüedad, la complejidad y el cambio rápido dominan todos los hechos internos y externos de la organización, y deben diseñar infraestructuras que la ayuden a enfrentar esta realidad.
3. La organización es autogestiva y emergente: los líderes deben crear sistemas que alimenten la creatividad humana y la organizacional. Deben reducir al mínimo posible las fronteras y facilitar el libre flujo de informaciones e ideas. Las partes de la organización (individuos, equipos o divisiones) deben estar en libertad de reconectarse a ellas mismas para poder adaptarse con dinamismo a las nuevas condiciones.
4. La organización prospera en la diversidad: en la organización cuántica no existe una única manera de hacer mejor las cosas. Los líderes deben fomentar la diversidad de personas y de ideas. El hacer las cosas "a mi manera" debe ofrecer una visión compartida, oportunidades y responsabilidades conjuntas.
5. La organización cuántica funciona como una improvisación de jazz: los músicos que participan en una sesión de jazz no tienen partituras ni director, pero improvisan cuando tocan en torno a un tema y el todo organiza a las partes. La organización cuántica admite que se hagan diferentes preguntas, que haya objetivos diferentes y que se imaginen productos o funciones diferentes.
6. La organización cuántica es divertida: los líderes deben fomentar la diversión, recompensar la aceptación de riesgos y reconocer que las personas y las organizaciones aprenden y cambian cuando son curiosas y aprovechan todas las oportunidades.
7. La organización cuántica es profundamente ambientalista: los líderes deben estar interesados en el entorno humano, social, cultural y natural.
8. La organización cuántica se centra en una visión y se rige por valores: los líderes deben comprender que las personas quieren que su trabajo tenga significado y necesitan acariciar grandes

sueños. Crean organizaciones que son sistemas vivos; no cesan de buscar posibilidades que siempre están más allá.

* Danah Zohar. *Reviewing the Corporate Grain: Using the New Science to Rethink How We Structure and Lead Organizations*, Nueva York, Berrett-Koehler Publishers, 1998.

Los diez mandamientos de la administración del cambio*

La administración del cambio suele estar en función de dos factores principales: capacidad y rapidez. Esto es aplicable a nivel tanto de organizaciones, de intermediarios y de individuos. El cambio exitoso exige que respondamos estas cuatro preguntas:

1. ¿Por qué tengo que cambiar?
2. ¿Estos cambios por qué son convenientes?
3. ¿Esta organización es capaz de manejar los cambios?
4. ¿Qué hará la organización para ayudar a que se lleven a cabo los cambios?

Estas cuatro preguntas pretenden averiguar si existen la motivación y los incentivos adecuados para los cambios, cuáles serán los beneficios obtenidos (rapidez) y si se cuenta con apoyo, facilitadores y habilidades (capacidad) suficientes para ponerlos en marcha. El cambio ocurrirá y durará en la medida que las personas estén convencidas de que tiene sentido y que ellas poseen las habilidades requeridas. En el fondo, la administración del proceso de cambio exige prestar atención tanto al factor de la motivación como al de la habilidad. De ahí, estos diez mandamientos del cambio para las personas que se preparan para ponerlo en práctica son:

1. Analice la organización y los cambios que necesita.
2. Cree una visión compartida y un rumbo común.
3. Deje atrás el pasado.
4. Cree una sensación de urgencia.
5. Desarrolle un liderazgo fuerte.
6. Busque respaldo político.
7. Prepare un plan de implementación.
8. Desarrolle estructuras de capacitación y refuerzo.
9. Comuníquese, involucre a las personas y sea honesto.
10. Vigile, perfeccione e institucionalice el cambio.

Los cuatro primeros mandamientos sirven para que la empresa esté más dispuesta a cambiar con rapidez, y los cinco siguientes hablan de cómo creará su capacidad de cambio. El último se refiere a cómo debe mantener esos dos factores y reiniciar los cambios.

* Todd D. Jick. "Gestão da Mudança", en Allan R. Cohen (ed.). *MBA Curso Prático de Administração: Licoes dos Especialistas das Melhores Escolas de Negócios*, Rio de Janeiro, Editora Campus, 1999, pp. 324-325.

Fronteras abiertas*

En el entorno turbulento de hoy, las organizaciones que se reconozcan como sistemas abiertos, complejos y adaptables serán más exitosas que aquellas que no lo hagan. Los gerentes han descubierto que las ideas y las herramientas tradicionales ya no son adecuadas en un mundo complejo que cambia con rapidez y están replanteando el funcionamiento de la organización para ayudarla a tener éxito en el ambiente actual. Tres conceptos son esenciales para el nuevo curso de los negocios:

1. No son lineales: los negocios de hoy no solo son más veloces, sino que son fundamentalmente diferentes. No existe continuidad en los hechos competitivos y la ventaja es transitoria. Los mercados y las tecnologías cambian tan rápida y drásticamente que los gerentes no pueden prever cuáles productos o estrategias tendrán éxito.

2. Autogestión: una consecuencia de que no haya linealidad en los negocios de hoy es que las estructuras tradicionales entorpecen más de lo que ayudan. La organización funciona mejor en un mundo no lineal cuando se organiza. En vez de imponer una estructura, los gerentes deben dejar que la organización de las personas y los recursos evolucione de forma natural en respuesta a las demandas cambiantes de los clientes. El papel de los gerentes es identificar e instruir a las personas correctas y dotarlas de las herramientas, las informaciones y los recursos que necesitan para trabajar en equipos autogestionados.

3. Estrategia emergente: asimismo, la estrategia impuesta por la cúpula tiene poco valor en un entorno que se transforma con rapidez. Como todo evoluciona de forma tan rápida e imprevisible, los gerentes deben dejar que la estrategia surja a partir de las condiciones corrientes. Los gerentes no disponen de tiempo ni de conocimiento para analizar las fuerzas del mercado, desarrollar iniciativas estratégicas o hacer proyecciones financieras precisas y válidas.

En un entorno turbulento, la responsabilidad estratégica de los gerentes consiste en crear condiciones adecuadas para que las personas de toda la organización piensen, aprendan y compartan el conocimiento.

En resumen, la administración tradicional no está bien equipada para el entorno imprevisible de hoy. Los conceptos de fluidez y autogestión ofrecen a los gerentes otra manera de concebir sus organizaciones y el papel mismo de la gerencia.

* Howard Sherman y Ron Schultz. *Open Boundaries: Creating Business Innovation Through Complexity*, Nueva York, Perseus Books, 2001.