









**LUIS DEL PRADO**

**EL DESAFÍO  
DE LA ADMINISTRACIÓN  
DEL CAMBIO**

**FUNDACIÓN OSDE**



**Programa “Preparación para el Cambio”  
de la FUNDACIÓN OSDE,  
con la supervisión académica y certificación de la UADE**

COORDINADOR ACADÉMICO  
Licenciado OMAR BAGNOLI

© 1999 Fundación OSDE

Este ejemplar es para consulta exclusiva  
del personal de OSDE y carece de valor  
comercial

---

Impreso en la Argentina - Printed in Argentina  
Queda hecho el depósito que marca la ley 11.723  
ISBN: 987-9358-02-3

# ÍNDICE

---

---

INTRODUCCIÓN .....	15
--------------------	----

MÓDULO I  
ASPECTOS GENERALES DEL CAMBIO  
Y SU IMPACTO EN EL ÁMBITO ESTRUCTURAL

<b>Unidad 1. Las dimensiones del cambio</b>	
1. Introducción .....	23
2. La velocidad del cambio .....	25
3. Los imperativos del cambio .....	27
3.1. El día 29 .....	28
3.2. La magnitud del cambio .....	29
3.3. El creciente impacto del cambio .....	31
3.4. El problema del ciclo de vida de las soluciones .....	33
4. La naturaleza del cambio .....	34
4.1. La búsqueda de control .....	34
4.2. La capacidad de asimilación .....	38
5. El proceso de cambio .....	44
5.1. Las etapas del cambio .....	44
5.2. La supervivencia del más apto .....	46
5.3. La fuerza detrás de la urgencia .....	48
5.4. Los requisitos del cambio organizacional .....	50
Glosario .....	54
Autoevaluación .....	56

<b>Unidad 2. Las actitudes de las personas</b>	
1. Introducción .....	57
2. Resistencia al cambio .....	58
2.1. Resistencia abierta y encubierta .....	59
2.2. Respuesta a los cambios negativos .....	61
2.3. Respuesta a los cambios positivos .....	64
2.4. El éxito de un proceso de cambio depende de una “venta” honesta .....	68
3. Compromiso .....	70
3.1. Las etapas del compromiso .....	71
3.1.1. Etapa de preparación .....	71
3.1.2. Etapa de aceptación .....	73
3.1.3. Etapa de compromiso .....	74
3.2. Las claves del compromiso .....	78
Glosario .....	83
Autoevaluación .....	84
 <b>Unidad 3. El cambio desde la perspectiva estructural</b>	
1. Introducción .....	85
2. Los niveles de transformación .....	87
3. Los niveles de pensamiento .....	91
3.1. El pensamiento lineal .....	93
3.2. El pensamiento asociativo .....	94
3.3. El pensamiento cuántico .....	96
4. Las filosofías de diseño .....	97
4.1. La organización newtoniana .....	98
4.2. La organización en red .....	101
4.3. La organización cuántica .....	105
4.3.1. Características de la organización cuántica .....	106
4.3.2. Algunos ejemplos: Volvo y Visa .....	112
Glosario .....	118
Autoevaluación .....	120
 <b>Unidad 4. El diseño organizacional como factor de cambio</b>	
1. Introducción .....	121
2. La organización virtual .....	123



2.1. ¿Qué es una organización virtual? .....	123
2.2. El diseño de la organización virtual .....	126
2.2.1. Estrategia de asociación .....	126
2.2.2. Relaciones externas .....	128
2.2.3. Selección de socios .....	129
2.2.4. Estructura de las alianzas .....	129
2.2.5. Políticas de apoyo .....	130
2.3. El liderazgo y la coordinación de una organización virtual .....	131
2.3.1. Poder de negociación .....	131
2.3.2. Conocimiento de las actividades que forman la cadena de valor .....	132
2.3.3. Capacidad financiera .....	134
2.3.4. Credibilidad .....	135
2.3.5. Responsabilidad por la red .....	136
2.3.6. Administración de la marca .....	136
3. El diseño como un proceso continuo .....	136
3.1. La secuencia de diseño .....	137
3.2. El proceso de diseño .....	139
3.2.1. Desarrollo de criterios y estructuras alternativas .....	140
3.2.2. Prueba de las alternativas .....	142
3.2.3. Recolección de información y modificaciones del diseño .....	142
3.2.4. Benchmarking y recolección de información adicional .....	142
3.2.5. Compilación de la información y preparación para la reunión final .....	143
3.2.6. Feedback a la organización .....	143
3.3. Otras variables que intervienen en el proceso de diseño .....	143
Anexo 1. El caso 1-800-Flowers .....	146
Anexo 2. Algunos ejemplos de Cadena de Valor .....	148
Glosario .....	149
Autoevaluación .....	151

MÓDULO II  
EL CAMBIO DESDE LAS PERSPECTIVAS  
ESTRATÉGICA Y CULTURAL

**Unidad 1. El desafío estratégico del cambio**

1. Introducción .....	155
2. Administración del cambio: el caso Intel .....	157
3. “Competencia en el límite”: un delicado equilibrio entre el caos y la estructura .....	161
3.1. Características de la estrategia según este enfoque ...	162
3.2. Conceptos centrales .....	163
4. El caso Microsoft .....	165
5. Improvisación .....	170
5.1. El caos como consecuencia de la falta de estructura ...	173
5.2. La burocracia como consecuencia del exceso de estructura .....	175
6. Conclusiones .....	177
Anexo. Phil Jackson y la improvisación .....	179
Glosario .....	180
Autoevaluación .....	182

**Unidad 2. Sinergia**

1. Introducción .....	183
2. Requisitos para la sinergia .....	185
2.1. Relaciones .....	185
2.1.1. Relaciones autodestructivas .....	185
2.1.2. Relaciones estáticas .....	187
2.1.3. Relaciones sinérgicas .....	187
2.2. Las semillas de la sinergia .....	188
2.2.1. Buena disposición .....	189
2.2.2. Capacidad .....	191
3. Los extremos: demasiada colaboración o muy poca .....	192
3.1. Los peligros de la colaboración excesiva: el caso Júpiter .....	193
3.2. Los peligros de la falta de colaboración: el caso Galaxy .....	197
4. Coadaptación .....	199

5. El proceso para obtener sinergias a través de la coadaptación .....	204
5.1. Interacción .....	204
5.2. Comprensión .....	205
5.2.1. Crear un ambiente de trabajo abierto .....	206
5.2.2. Demorar los juicios negativos .....	207
5.2.3. Lograr empatía con los demás .....	208
5.2.4. Valorar la diversidad .....	209
5.3. Integración .....	209
5.3.1. Tolerar la ambigüedad y ser persistente .....	209
5.3.2. Ser flexible .....	210
5.3.3. Ser creativo .....	210
5.3.4. Ser selectivo .....	212
5.4. Implementación .....	212
5.4.1. Determinar una estrategia .....	212
5.4.2. Controlar y reforzar .....	213
5.4.3. Mantener enfocado al equipo .....	213
5.4.4. Mantener actualizado al equipo .....	214
Anexo. El problema de la pizza .....	215
Glosario .....	217
Autoevaluación .....	219

**Unidad 3. Regeneración, experimentación y regulación de los tiempos**

1. Introducción .....	221
2. Regeneración .....	221
2.1. Las bases de la regeneración .....	224
2.2. La dependencia del pasado .....	227
2.3. La desconexión del pasado .....	229
2.4. La esencia de la regeneración .....	230
3. Experimentación .....	234
3.1. Las bases de la experimentación .....	238
3.2. Los problemas de planificar en exceso .....	240
3.3. Los problemas de no planificar .....	242
3.4. La esencia de la experimentación .....	243
4. Regulación de los tiempos .....	245
4.1. El manejo de las transiciones .....	249

4.2. Establecimiento del ritmo .....	252
Anexo 1. Las bases de la estrategia de Southwest Airlines ....	255
Anexo 2. La exploración espacial de la NASA .....	257
Anexo 3. La regulación de los tiempos en algunas empresas exitosas .....	259
Glosario .....	261
Autoevaluación .....	264

#### **Unidad 4. El cambio cultural**

1. Introducción .....	265
2. La cultura como identidad de una organización .....	266
2.1. Creencias .....	267
2.2. Comportamientos .....	268
2.3. Supuestos .....	268
3. El desarrollo de la cultura organizacional .....	272
3.1. Desarrollo evolutivo de la cultura .....	273
3.2. Desarrollo arquitectónico de la cultura .....	276
4. La necesidad de administrar la cultura .....	276
5. La respuesta a la crisis del cambio .....	282
5.1. Personas orientadas hacia el peligro .....	282
5.2. Personas orientadas hacia las oportunidades .....	284
5.3. Características básicas de la resiliencia .....	285
Glosario .....	289
Autoevaluación .....	291

#### **Unidad 5. El rol de los gerentes en los procesos de cambio**

1. Introducción: el nuevo rol gerencial .....	293
1.1. Las bases del poder .....	294
1.2. Fuentes de motivación .....	298
2. Pragmatismo .....	301
2.1. Sensibilidad al contexto .....	301
2.2. Voluntad de hacer .....	303
2.3. Foco en los resultados .....	305
2.4. Apertura a la incertidumbre .....	306
3. Innovación .....	307
3.1. El poder como impulso de la innovación .....	308
3.2. La organización debe fomentar la creatividad .....	309

4. Liderazgo .....	310
4.1. Desarrollo del liderazgo .....	311
4.2. El desarrollo de líderes en las organizaciones .....	314
4.3. El liderazgo como una actitud de servicio .....	315
4.3.1. La historia de Katsuhiko Yazaki .....	317
4.3.2. La historia de Andrew Stone .....	318
4.3.3. El concepto de liderazgo como servicio .....	320
5. El gerente del siglo XXI .....	321
5.1. El valor de la capacidad competitiva .....	323
5.2. Hábitos que favorecen el aprendizaje continuo .....	326
5.3. El salto hacia el futuro .....	327
Glosario .....	329
Autoevaluación .....	332
<b>Bibliografía</b> .....	<b>333</b>



## INTRODUCCIÓN

---

---

Si debemos enfrentarnos a la turbulencia del cambio, lo primero que tenemos que hacer es organizar nuestra mente.

Este proceso de organización consiste en ubicar los hechos dentro de un marco de referencia y es el mismo que utilizan, por ejemplo, los médicos para elaborar el diagnóstico y los consultores para emitir sus conclusiones.

Consideremos el método didáctico conocido como “estudio de casos”, sumamente difundido en la enseñanza de la administración. Su objetivo no consiste en darle al alumno una ilusión que represente la realidad, sino en enseñarle a colocar un gran volumen de información, impresiones y señales contradictorias dentro de un marco de referencia que le permita elaborar un diagnóstico. Recién entonces, puede comenzar el tratamiento.

La época en que vivimos está plagada de paradojas, las cuales no tienen que ser resueltas, sino simplemente manejadas.

Las paradojas nos confunden porque los hechos no se producen como esperábamos.

El hecho de que algo haya funcionado durante los últimos tiempos, no es garantía de que siga funcionando bien en el futuro.

Las paradojas también generan incertidumbre porque nos presentan una realidad formada por conceptos contrapuestos.

Vivir en un mundo de estas características no parece ser una tarea sencilla, ni una situación que favorezca la salud mental. Sin embargo, si analizamos nuestra conducta como padres, observaremos que somos al mismo tiempo rígidos y permisivos con nuestros

hijos y cuando nos detenemos a reflexionar acerca de nuestra actividad laboral, es muy probable que lleguemos a la conclusión de que tomamos decisiones tanto para el corto como para el largo plazo y ejercemos tanto el consenso como la autoridad, según lo determinen las circunstancias.

Las paradojas no deberían representar un problema si nos acostumbramos a vivir con ellas y logramos entender la situación.

Sin una base racional clara para entender lo que está sucediendo, mantener el equilibrio puede llegar a ser muy complejo y la frustración puede aparecer en cualquier momento.

Vivir en un mundo de paradojas es como estar en un sube y baja. Si se conoce el funcionamiento del proceso y la persona del otro lado también lo sabe, entonces el hecho puede ser divertido y excitante. Si, por el contrario, la persona que está del otro lado no sintoniza la misma onda o no le gusta el juego, la experiencia puede ser desagradable.

Si entendemos los patrones de comportamiento que generan los hechos, podemos adaptarnos a las subidas y a las bajadas, ya que las consideraremos como ciclos inevitables.

Charles Handy<sup>1</sup> hace una reflexión interesante respecto del cambio, utilizando como base la curva en forma de S que aparece en la Figura 1, la cual resume la historia de la vida misma. Comenzamos lentamente, experimentando y moviéndonos con duda, crecemos hasta alcanzar el esplendor y luego sobreviene la inevitable declinación.

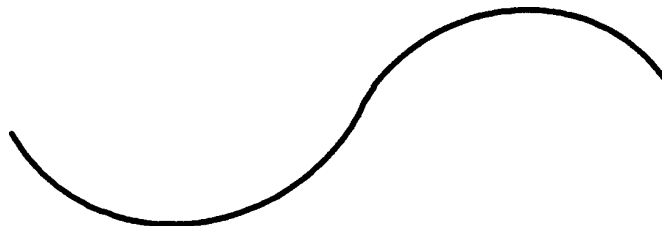
La curva refleja la historia del Imperio Romano, de la Unión Soviética y de muchos otros procesos similares a lo largo de la historia de la humanidad.

También puede servir para representar el ciclo de vida de un producto, de una empresa y hasta de un sector.

El paso acelerado del cambio hace que los ciclos de la curva se sucedan en un lapso menor.

1. Charles Handy es Profesor de la London Business School. Además se desempeña como consultor, conferencista y periodista de la BBC. Se han vendido más de un millón de ejemplares de sus libros en todo el mundo.





**Figura 1.** La curva de Handy

El secreto del crecimiento constante es empezar una nueva curva antes de que la primera comience su declinación, tal como observamos en la Figura 2.

El lugar correcto para comenzar la segunda es el punto A, donde hay tiempo, recursos y energía suficientes para que la nueva curva pueda atravesar el período inicial de exploración e incertidumbre.

Eso parecería obvio, a no ser por el hecho de que en el punto A los mensajes recibidos por el individuo o la organización, expresan que todo está bien y que sería tonto cambiar cuando las recetas actuales están funcionando de maravillas.

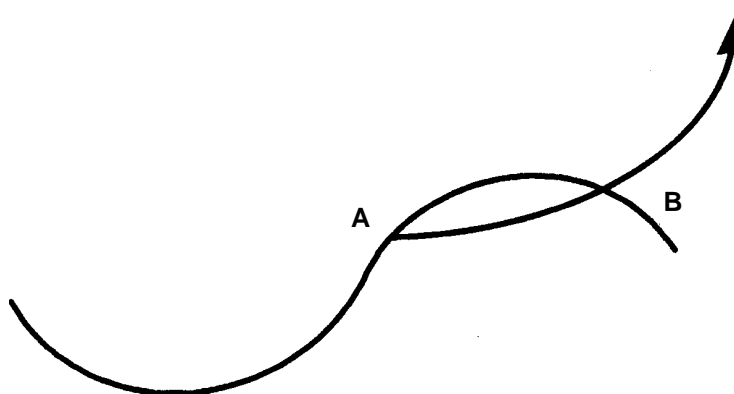
Es mucho más sencillo obtener energía para realizar un cambio, tanto en el ámbito personal como organizacional, cuando se desencadenan los problemas y nos acercamos al punto B de la primera curva.

En este punto, sin embargo, se va a requerir un esfuerzo poderoso para revertir la situación y, en la mayoría de los casos, la inercia hace que resulte una tarea imposible.

Para peor, en el punto B los líderes están perdiendo el crédito de sus seguidores por conducir la organización colina abajo, se dispone de menos recursos y la motivación disminuye.

Para el caso de un individuo, el hecho de ser despedido de su empleo lo ubica en el punto B, en el cual es difícil organizar los recursos o reparar la credibilidad que uno tenía cuando estaba en la cima.

Por lo tanto, no debería sorprender que la gente se deprima en este punto o que las organizaciones invariablemente comiencen el proceso de cambio (cuando lo hacen partiendo del punto B), trayendo gente nueva, porque sólo de esa manera se logrará la credibilidad y la visión para revertir la caída.



**Figura 2.** La lógica de la "segunda curva"

Los visionarios son aquellos que comienzan la segunda curva en el punto A, porque ésta es la forma de construir un nuevo futuro mientras se mantiene el presente.

La segunda curva, representada por un nuevo producto, una nueva forma de operar, una nueva estrategia o un nuevo empleo, va a ser notablemente diferente de la anterior.

A menudo ocurre en las organizaciones que aquellos que lideran la segunda curva son diferentes de los que lideraron la primera.

Por una parte, la responsabilidad de los líderes originales es mantener la primera curva lo suficiente como para soportar los primeros pasos de la segunda curva. Por otro lado, a ellos les resultará muy difícil abandonar la primera mientras todo va tan bien, aunque reconozcan intelectualmente que la nueva curva es necesaria.

Por lo tanto, durante un tiempo, nuevas ideas y personas tendrán que coexistir con las viejas hasta que la curva segunda se establezca y la primera comience a desaparecer.

La zona en la que se solapan ambas curvas es, por lo tanto, un momento de gran confusión, ya que dos grupos de personas y dos conjuntos de ideas están compitiendo por el futuro.

Los líderes de la primera curva deben preocuparse acerca de su propio futuro cuando su curva comience a declinar, ya que sólo si pueden moverse hacia la segunda tendrán continuidad dentro de la organización.

Si, por distintos motivos, no pueden unirse a la segunda, deberían partir, siendo reemplazados por aquellos que encajen en el nuevo modelo.

Los que puedan lograrlo, sin embargo, se asegurarán la renovación y el continuo crecimiento de su organización.

Una buena vida es probablemente una sucesión de segundas curvas, comenzadas antes de que la primera se desvanezca.

Probablemente, las curvas de Handy puedan aplicarse también a las relaciones humanas.

En la actualidad, muchas personas y muchas organizaciones sienten gran confusión, incertidumbre y temor, porque se encuentran atrapados en la zona en la que se cruzan las dos curvas.

La gente se resiste a entender por qué las cosas que han funcionado tan bien hasta ahora, han dejado de hacerlo.

En muchos sectores, la primera curva está llegando al punto más alto y hay algunas organizaciones que quieren prolongar las viejas formas indefinidamente, mientras otras buscan activamente las nuevas.

Hoy estamos parados en una encrucijada, preguntándonos cuál es el camino que conduce hacia el futuro y la segunda curva parece ser el camino correcto.

El objetivo de este libro es mostrar el impacto del cambio sobre las tres dimensiones de la organización: las personas, la estructura y la estrategia.

En función de ese objetivo, las dos primeras unidades del Módulo I (*Las dimensiones del cambio* y *Las actitudes de las personas*), tratan aspectos generales de los procesos de cambio, mientras que las dos últimas unidades (*El cambio desde la perspectiva estructural* y *El diseño como factor de cambio*), enfocan la problemática de la transformación de las estructuras.

Las primeras tres unidades del Módulo II (*El desafío estratégico del cambio*, *Sinergia y Regeneración*, *Experimentación y Regulación de los tiempos*), tratan sobre la necesidad de contar con estrategias flexibles, que permitan la adaptación permanente a la realidad. Finalmente, las dos últimas unidades (*El cambio cultural* y *El rol de los gerentes en los procesos de cambio*), se refieren al impacto del cambio sobre la cultura de las organizaciones y la necesidad de contar con un liderazgo efectivo que permita implementar con éxito los procesos de transformación.



## **MÓDULO I**

# **ASPECTOS GENERALES DEL CAMBIO Y SU IMPACTO EN EL ÁMBITO ESTRUCTURAL**



## Unidad 1

### LAS DIMENSIONES DEL CAMBIO

---

---

#### 1. INTRODUCCIÓN

Como se ha observado reiteradamente desde diversas disciplinas, nunca antes la realidad había cambiado de una manera tan dramática, a punto tal que nuestro modo de vida se está transformando con una velocidad creciente.

En el ámbito personal, el cambio se ha intensificado notablemente y eso se pone en evidencia a través de la alarmante cantidad de divorcios, cambios de trabajo, mudanzas, problemas de salud, abuso de drogas y nuevos hábitos que observamos en la sociedad actual.

Las mujeres tratan de compatibilizar su familia con su carrera y los hombres intentan ser maridos dedicados y padres cariñosos cada vez que llegan a su hogar, después de pasar el día en el campo de batalla empresario.

En la organización, también nos enfrentamos a cambios masivos: avances tecnológicos, fusiones, adquisiciones, nuevas políticas y normas, procesos de reingeniería, reestructuraciones y modificaciones constantes en las obligaciones y responsabilidades individuales.

Además de los cambios a escala individual y organizacional, se están produciendo profundas transiciones globales que no sólo están alterando nuestras vidas, sino que van diseñando el mundo que habitarán nuestros hijos y nietos.

Por ejemplo:

- El modo primario de comunicación ha cambiado de la tipografía a la electrónica, lo cual está modificando la manera en que la gente piensa, conversa y se educa a sí misma.
- Los avances de la tecnología en el área de las comunicaciones generan que un evento significativo en una parte del mundo, se conozca instantáneamente en todo el planeta.
- El crecimiento de la información es tan rápido que los ciclos de vida de los hechos y las tecnologías son efímeros.
- Los ecosistemas del planeta no podrán soportar por demasiado tiempo la capacidad de reproducción de la humanidad, su creciente demanda de recursos naturales y la generación de desperdicios.
- Las naciones que forman el pacto del Atlántico Norte verán amenazado su liderazgo económico y político.
- Los avances en el cuidado de la salud y en la ingeniería genética aportan nuevas alternativas para luchar contra la enfermedad y la muerte pero, al mismo tiempo, abren una caja de Pandora llena de cuestiones éticas.
- El incremento en la velocidad de los medios de transporte está creando enormes oportunidades económicas, pero con un alto potencial de costos psicológicos y ambientales.
- La redefinición de los roles tradicionales del hombre y de la mujer, así como las cuestiones étnicas y raciales, están reconfigurando la estructura social.

Y así podríamos continuar. La magnitud de estos cambios puede percibirse como una visión apocalíptica o como una oportunidad para una transformación fundamental, en la cual los seres humanos se definan a sí mismos, elijan un rumbo y una nueva manera de conseguir sus fines personales. Cualquier persona puede elegir la segunda opción y cambiar el curso de los acontecimientos que lo afectan en su vida privada y laboral actual y futura, por medio del aprendizaje acerca de cómo manejar mejor el cambio. En esta Unidad nos vamos a referir a algunos aspectos generales, tales como la velocidad, el imperativo y la naturaleza del cambio.



## **2. LA VELOCIDAD DEL CAMBIO**

Si una persona piensa que su velocidad de cambio es la máxima que puede desarrollar para asimilar las transiciones que ocurren en su vida, ¿qué ocurre cuando se ve desbordada por más cambios de los que puede absorber?

Cuando los seres humanos no logran lidiar adecuadamente con la velocidad y profundidad del cambio que afecta a sus vidas, comienzan a mostrar signos de resistencia y comportamientos inadecuados.

La mente humana puede procesar la información mucho más rápidamente que el corazón. Las personas a menudo no reconocen este hecho y se sorprenden al darse cuenta de que no están preparados para enfrentar algunos eventos, cuando pensaban lo contrario. Esto es así para todos, pero aquellos que tienden a buscar explicaciones racionales para todos los misterios de la vida, son especialmente vulnerables a las sorpresas.

La ingenua arrogancia de creerse capaz de entender a la madre de todas las complejidades, es decir la psiquis humana, aumenta la sensación de shock que producen los cambios inesperados.

Los seres humanos tenemos una fuerte necesidad de control, lo que nos conduce a dominar a todas las otras formas de vida. Esta necesidad es tan intensa que tanto en el ámbito individual como grupal y social, invertimos una importante dosis de energía tratando de entender nuestro entorno, de modo de poder manejar mejor los hechos que nos afectan en forma directa.

Estudiamos historia intentando relacionar los hechos pasados con lo que ocurre en el presente y, en la medida de lo posible, proyectar el futuro a fin de contar con una perspectiva acerca de nuestras vidas, sin la cual no seríamos capaces de hallarle sentido al mundo, ni de comprender el significado de nuestras experiencias, ni de anticipar hechos futuros y sus probables consecuencias.

La ambigüedad resultante sería incompatible con nuestra alta necesidad de control, de manera que hacemos todo lo que está a nuestro alcance para mantener nuestras vidas ordenadas y previsibles.

Algunos toleran mejor que otros la ambigüedad, pero todos, invariablemente, buscamos nuestro propio nivel de seguridad.

Los cambios importantes afectan nuestra capacidad de controlar los hechos. Para una especie como la nuestra, cuya existencia depende de su capacidad de controlar el medio ambiente, la peor pesadilla consiste en no poder asimilar los cambios que se producen en un mundo que se transforma con increíble rapidez.

Cuando nos encontramos frente a transformaciones que exceden nuestras expectativas, la ansiedad y el miedo se apoderan de nosotros. Para vencer esa pesadilla y sacarla a la luz del día, debemos comprender que no son los cambios en sí mismos los que nos confunden y asustan, sino las consecuencias imprevistas que producen en nuestras vidas.

Así como los vidrios rotos y los árboles caídos no son parte del huracán sino sus consecuencias, los comportamientos disfuncionales son las heridas emocionales y psicológicas que deja a su paso un cambio importante e inesperado.

Cuando una persona se da cuenta de que lo que había planeado no se va a concretar y se quiebran sus expectativas, suele producirse una crisis. El quiebre de expectativas puede ser positivo (ganar el Loto) o negativo (perder el trabajo), pero si las modifica en forma relevante se produce una crisis porque la ambigüedad comienza a dominar la situación.

Del mismo modo que un tiburón es atraído por el olor de la sangre, el miedo y la ansiedad son atraídos por el aroma de la ambigüedad y, como mencionamos en el párrafo anterior, no importa si el hecho es interpretado como positivo o negativo. Lo importante es que la persona no está preparada para la confusión, el desencanto, la rabia o, incluso, el entusiasmo, la alegría y el placer que van a invadirla.

La ambigüedad está presente en todos lados: al encender el televisor para ver el noticiero, al caminar por los pasillos de la empresa, al entrar al cuarto de su hijo o incluso en el mismo lugar en el que usted está sentado en este momento, seguramente lo invadirá su propia ansiedad por no ser capaz de controlar su vida como quizás lo hizo en el pasado.

De una u otra manera, todos hemos experimentado la pesadilla del cambio. Si duda al respecto, piense: ¿cuántas veces durante el último año, enfrentó una ruptura importante de sus expectativas (positiva o negativa), que lo haya hecho sentir desorientado, inseguro e incapaz de resolver el problema o de aprovechar la oportunidad?

En el resto de esta Unidad vamos a realizar algunas reflexiones acerca de los patrones de comportamiento que tienden a seguir las personas durante los procesos de cambio, con el objetivo de ayudar al aprendizaje que permita mejorar la propia resiliencia<sup>1</sup> y estar mejor preparado para enfrentar el mundo que nos toca vivir.

### **3. LOS IMPERATIVOS DEL CAMBIO**

Los marcos conceptuales que constituyeron la base de las empresas durante generaciones y que nos proveyeron la estructura para entender el mundo, están empezando a ser insuficientes.

Actualmente están en discusión las nociones fundamentales acerca de negocios, ciencia, política, filosofía y comportamiento humano, que han permanecido estables por décadas. Se percibe en el mundo un estado general de ruptura del equilibrio que no tiene precedentes. Como resultado del mismo, muchas de las cosas que solíamos dar por sentadas están cambiando: el banco con el que trabajamos hace tiempo se vendió a una corporación multinacional y cambió de identidad, los valores básicos se modifican, las relaciones son cada vez más transitorias, se pierde la noción de estabilidad laboral, se cuestionan las instituciones de gobierno y muchas de nuestras competencias laborales quedan obsoletas con una velocidad abrumadora.

Incorporar los patrones de comportamiento que nos permitirán manejar mejor los procesos de cambio no es una sofisticación, sino una necesidad que apunta tanto a poder resolver los proble-

1. Ver Glosario.

mas que se presenten, como a tener visiones positivas para perseguir. El cambio de paradigmas genera condiciones que pueden mejorar o empeorar la calidad de nuestras vidas. En función de ello, tenemos la opción de ser arquitectos o víctimas de nuestro futuro.

### 3.1. El día 29

Hay una adivinanza para chicos que representa una poderosa ilustración del crecimiento exponencial del cambio:

*En el día 1, en un enorme lago se veía solamente una pequeña planta acuática. Cada día, el número de plantas acuáticas se duplicaba, hasta que en el día 30 el lago estaba totalmente cubierto de vegetación. ¿En qué día el lago se cubrió por la mitad?*

La respuesta, obviamente, es el día 29. Llevó 29 días cubrir la mitad del lago, y sólo 24 horas adicionales para que el lago estuviera totalmente cubierto.

Imaginemos que las proliferantes plantas acuáticas representan los cambios que enfrenta el mundo en la actualidad y que la capacidad requerida para asimilar dichos cambios está representada por la capacidad del lago para acomodar las plantas acuáticas. ¿Qué pasará cuando se aproxime el día 29?

Diariamente se producen nuevos cambios, pero las personas no pueden asimilar sus repercusiones con la velocidad necesaria como para seguir el ritmo.

La capacidad de invención del hombre, supera su propia capacidad para absorber los cambios que producen esas mismas invenciones.

El dilema que surge es evidente, ya que las personas no van a cesar de crear nuevos problemas y oportunidades, y las plantas acuáticas no dejarán de multiplicarse.

Analicemos lo que ocurre a medida que el lago se empieza a cubrir con las plantas acuáticas. En una parte del mismo aparece la planta de la “escasez de recursos” y en la otra, la del “crecimien-

to demográfico”. En un rincón se desarrolla la planta del “avance tecnológico”, mientras que en el otro extremo sale a la superficie la de la “recesión económica”. Al lado de ésta, aparece la de la “cooperación global entre los gobiernos”, muy cerca de la correspondiente a la “competencia en los mercados globales”. Finalmente, en una pequeña bahía del lago emerge la planta del “aumento de residuos tóxicos”.

Algunas de estas analogías representan cambios positivos para el mundo, mientras que otras no. A pesar de ello, nuevas plantas salen a la superficie todos los días y cada una de ellas requiere un proceso de asimilación.

Los cambios se multiplican cada vez con mayor rapidez: transformaciones radicales en la economía, incrementos de la productividad, devastación del medio ambiente, guerras étnicas, mayor sensibilidad hacia los problemas vinculados con los derechos humanos, fusiones y adquisiciones, nuevos productos y mercados, alianzas con competidores, crisis en el sistema educativo, líderes políticos incapaces de conducir, escalada de crímenes y abuso de drogas. Las “plantas acuáticas” continúan multiplicándose y cada una de ellas acarrea consecuencias que afectan a las personas, a las organizaciones y a la sociedad.

Un desprevenido navegante del lago puede decir: “¡No se preocupen, todavía hay canales abiertos. La mitad está totalmente libre de plantas acuáticas!”. El que lo escucha, piensa: “¿La mitad? Hicieron falta 29 días para que medio lago se cubriera de plantas acuáticas. Mañana, estará totalmente cubierto”. Esta analogía arroja algo de luz acerca de la actitud de la gente para enfrentar un mundo en creciente cambio. A pesar de ello, muchos continúan creyendo que una transformación de esta magnitud puede ser manejada de manera convencional y afirman: “no te preocupes, de alguna manera nos vamos a arreglar”.

### **3.2. La magnitud del cambio**

Hace aproximadamente veinticinco siglos, el filósofo griego Heráclito afirmó que “una persona no puede bañarse dos veces en

el mismo río”. De alguna manera, la humanidad siempre tuvo que enfrentarse a las consecuencias del cambio.

La diferencia con la época actual radica en la magnitud del mismo, en los enfoques que requiere de las personas, en la creciente importancia de sus consecuencias y en la disminución del ciclo de vida de las respuestas que generamos para poder adaptarnos.

Actualmente, el volumen, la frecuencia y la complejidad de los cambios, se están acelerando a un ritmo creciente.

El *volumen* se refiere a la cantidad que tenemos que enfrentar, que es superior a cualquier otro momento de la historia de la humanidad.

La *frecuencia* tiene que ver con el tiempo que se tarda en transformar una idea en un producto o servicio, y el tiempo que transcurre hasta que aparece el sustituto.

Al mismo tiempo, la *complejidad* de las transformaciones es mucho mayor que en los tiempos pasados.

No hay evidencia que demuestre que está disminuyendo el crecimiento de la velocidad, frecuencia y complejidad de las “plantas acuáticas” en nuestras vidas. El peso combinado de los tres factores no tiene precedentes y está superando nuestra capacidad de responder en forma efectiva.

Los métodos utilizados para adaptarse a las transiciones en las décadas anteriores, ya no resultan suficientes. Por lo tanto, hace falta un enfoque que se base en una nueva percepción del cambio y en cómo manejarlo.

Tanto los individuos como las organizaciones funcionan mejor a una cierta velocidad de transformación, la cual refleja el grado en el que la organización es capaz de absorber cambios significativos a un costo mínimo, expresado en problemas de comportamiento de sus miembros.

De cualquier manera, la velocidad de cambio de una organización es una variable que puede fluctuar en forma dramática según las circunstancias. Pero en todo momento, la capacidad de esa organización para asimilar las transiciones en forma efectiva, se ve limitada por su nivel de resiliencia.

### 3.3. El creciente impacto del cambio

En general, hoy estamos mucho más alerta que antes respecto del impacto de los cambios. Conner<sup>2</sup> agrupa las predicciones de los hombres de empresa en tres categorías:

A. *“No va a haber cambios”*. Hay organizaciones que creen que enfrentarán un futuro de relativo equilibrio, ya que sus sectores y mercados son estables, y no se vislumbra la aparición de nuevos competidores significativos. Dichas organizaciones también creen que los consumidores no van a incrementar sus requerimientos, que la calidad de sus productos y servicios es la adecuada y que existe una baja probabilidad de que aparezca una nueva tecnología que reemplace a la actual.

Además, no estiman que se vayan a producir cambios en los escenarios económicos y políticos, sienten que es improbable que ocurra alguna fusión o adquisición y están satisfechos con el nivel de eficiencia de las operaciones internas.

B. *“Se van a producir cambios esporádicos e incrementales”*. A causa de una o más de las variables mencionadas en el párrafo anterior, algunos gerentes creen que enfrentarán un período de cambio significativo, pero acotado. Anticipan que, durante ese período, muchas modificaciones van a sacudir a la organización, pero las mismas afectarán a ciertos grupos en momentos determinados, o afectarán a todos pero solamente durante un tiempo limitado.

Predicen que una vez que se produzcan los cambios, retornará la calma y entonces las personas volverán a poner la mayor parte de su energía en mantener la situación establecida.

Las variables mencionadas anteriormente fluctuarán en forma periódica, de modo que los períodos de cambio podrán ser anticipados.

C. *“El cambio será continuo y creciente”*. Hay otras organizaciones que no visualizan el fin de las transiciones por las que es-

2. Conner, Daryl (1992). *Managing at the speed of change*. Villard Books. New York.

tán atravesando y esperan que el futuro sea una interminable sucesión de procesos de cambio superpuestos.

Estas organizaciones prevén que van a pasar más tiempo asimilando los cambios, que tomando ventaja de los periodos de estabilidad.

Además, piensan que algunos de ellos no solamente representarán un quiebre de las expectativas, sino que también serán muy difíciles de absorber.

Con el transcurso de los años, se ha producido un cambio dramático en la percepción que las organizaciones tienen sobre su futuro. Una encuesta realizada a empresarios norteamericanos<sup>3</sup> a principios de los '70, arrojó los siguientes resultados:

- “No va a haber cambios”: 60 %
- “Se van a producir cambios esporádicos e incrementales”: 35 %
- “El cambio será continuo y creciente”: 5 %

La misma encuesta realizada a principios de los '90, arrojó las siguientes cifras:

- “No va a haber cambios”: 1 %
- “Se van a producir cambios esporádicos e incrementales”: 24 %
- “El cambio será continuo y creciente”: 75 %

La gente piensa que debido a esta gran confusión, está sopor-tando una mayor carga laboral y más problemas personales, pero está teniendo más oportunidades que antes. Dada la aceleración de los cambios, queda menos tiempo para reaccionar, limitando las opciones a maniobras tácticas de corto plazo. Más allá de cómo nos sintamos al respecto, el incremento del cambio es inevitable y constituirá el marco de referencia de nuestras vidas.

La capacidad de administrar efectivamente el cambio será una de las destrezas principales para lograr la felicidad personal, la prosperidad de las organizaciones y la salud del planeta.

3. Conner, Daryl. Op. cit.



### **3.4. El problema del ciclo de vida de las soluciones**

No solamente se registran cambios multiplicándose en forma exponencial como las plantas acuáticas del lago, sino que cuando se halla una solución, cada vez dura menos tiempo.

Los programas, procedimientos y estrategias que desarrollamos para aprovechar las nuevas oportunidades o resolver los nuevos problemas, se vuelven obsoletos con enorme rapidez.

La siguiente historia puede ayudar a ilustrar este punto:

*Un grupo de mineros se quedó sin linternas durante el escape de una emergencia.*

*Uno de ellos era conocido porque siempre llevaba una caja de fósforos, cuidadosamente guardada en una bolsa de plástico.*

*El resto del grupo le pidió en la oscuridad que utilizara los fósforos para iluminar el camino. No vieron ninguna luz, pero lo escuchaban raspar furiosamente los fósforos para encenderlos. Cuando finalmente, uno le preguntó qué pasaba, él contestó:*

*“No sé. Deberían funcionar. Los probé todos antes de ponerlos en la caja y prendían...”*

En el entorno actual, las decisiones que tomamos para enfrentar los cambios parecen no tener más duración que los fósforos: un uso e inmediatamente necesitamos otro nuevo.

Nuestro mundo parecerá simple y lento, comparado con lo que sucederá en los próximos años. Dada nuestra capacidad limitada para absorber las transiciones, muchas personas, familias, grupos, organizaciones, sectores e incluso naciones se hallan en el equivalente al día 29: dentro de muy poco tiempo, no serán capaces de navegar las aguas turbulentas causadas por problemas irresueltos y oportunidades desperdiciadas.

Por eso, si bien podemos lograr que las “plantas acuáticas” dejen de multiplicarse, debemos aprender a aumentar la capacidad del lago para absorberlas, esto es, modificar la manera de administrar los cambios.

#### **4. LA NATURALEZA DEL CAMBIO**

La naturaleza del cambio es uno de los principales factores que determinan la capacidad de resiliencia de un hombre o de un ente formado por seres humanos. Pasamos gran parte de nuestras vidas tratando de compatibilizar los patrimonios personales innatos y adquiridos, con los desafíos que debemos enfrentar.

Cuando los desafíos que encontramos concuerdan con nuestras capacidades, usualmente podemos predecir el resultado de la situación; por el contrario, cuando los desafíos superan nuestras capacidades, el balance se rompe y no estamos en condiciones de predecirlo.

Uno de los aspectos más curiosos al observar la reacción de las personas frente al cambio, es que el mismo hecho puede ser percibido como negativo por una persona y como positivo por otra. La diferencia radica, fundamentalmente, en el grado de control que cada uno supone que puede tener sobre la situación.

En una situación de cambio, todos nos sentimos más cómodos cuando nuestra capacidad y voluntad nos puede ayudar a predecir los resultados.

El sentimiento de bienestar que proviene de percibir un cambio como positivo, no obedece solamente al hecho de conseguir lo que uno quiere sino a la apremiante necesidad de mantener la situación bajo control.

Habitualmente los cambios son percibidos como negativos no tanto por las consecuencias no deseadas que acarrearán, sino por la imposibilidad de predecirlos y controlarlos: los hechos negativos que ocurren en nuestra vida, no serían tan malos si pudiéramos detenerlos ni bien ocurren o, por lo menos, anticiparlos a los efectos de prepararnos para sus consecuencias.

##### **4.1. La búsqueda de control**

Existen muchos errores de concepto respecto de lo que constituye un cambio significativo. Por ejemplo, algunas personas piensan que el cambio es relevante en la medida en que involucre

grandes sumas de dinero. Pero es evidente que ése es un indicador muy pobre, ya que muchas organizaciones gastan cifras millonarias actualizando su tecnología y no consiguen mejoras significativas en el rendimiento. Otro error común es pensar que las personas sólo se resisten al cambio cuando éste produce consecuencias que le resultan desagradables. Si esto fuera cierto, algunos cambios voluntarios y deseados en nuestras vidas, tales como el matrimonio, la finalización de los estudios o un ascenso, requerirían solamente ajustes menores. En realidad, no es así en la mayoría de los casos.

Esta clase de errores de concepto vuelve al cambio más misterioso de lo que es. No importa demasiado si involucra mucho o muy poco dinero, o si en el inicio es percibido como negativo o positivo. Lo que interesa es cuán disruptivo sea para las personas.

El cambio es considerado menor cuando no representa una modificación significativa respecto de lo que se pensaba que iba a ocurrir. En esas circunstancias, uno simplemente ajusta la sintonía fina de sus expectativas y se adapta.

Esos ajustes son tan sutiles y comunes que habitualmente pasan desapercibidos, dejando la impresión de que nada cambió. Por ejemplo, un contador público recién recibido que decide ingresar a uno de los grandes estudios contables, sabe que no tendrá horario de salida y que, en algunas ocasiones, deberá trabajar toda la noche; esto será duro y estresante, pero seguramente no alterará demasiado las expectativas del profesional, ya que lo “sabía” con anticipación.

Si la disrupción hubiera sido mayor (quizás descubrir que tenía que trabajar toda la noche, tres veces a la semana), se habrían quebrado sus expectativas. Es probable que, en esa situación, nuestro joven contador experimentara confusión, temor, ansiedad, rabia y pérdida del equilibrio emocional.

Cuando se producen estas brechas entre las expectativas y la realidad, las consecuencias son muy negativas, tanto para los individuos como para la organización.

Los métodos que utilizan las personas para satisfacer sus necesidades de control son muy diversos y, a veces, sutiles. Algunos tratan, obviamente, de regir su propio destino, como por ejemplo,

un pianista que estudia y ensaya muchas horas por día durante largos períodos. Pero a menudo, los seres humanos expresan sus necesidades de autorregulación de maneras más sutiles. Por ejemplo, la inscripción en un curso de capacitación o la decisión de finalizar una relación problemática, son dos intentos de ejercer control o, por lo menos, de influir sobre el futuro.

Dada la magnitud del cambio que está afectando nuestras vidas tanto en el ámbito personal como en el organizacional y social, se hace muy difícil llevar una vida ordenada y predecible. Por esta razón, es que se vuelve muy importante la capacidad de influir sobre el entorno.

Cuando no somos capaces de satisfacer nuestras necesidades de control, nos sentimos desorientados, mientras que cuando las satisfacemos, nos invade una sensación de estabilidad y confort psicológico, cuyo logro es uno de los principales factores motivadores del comportamiento humano.

Si analizamos un día de nuestra vida, observaremos cuánto tiempo le dedicamos a:

- *lo que ha pasado después de ocurridos los hechos significativos:* “¿Qué hice para que ese cliente me tratara tan mal?” “¿Por qué te dejó después de hora la maestra?” “¿Por qué se inscribió tan poca gente en nuestro curso?”
- *lo que está pasando:* “¿Puede explicarnos lo que está haciendo?” “¿Seguís estando conforme con tu trabajo?”
- *lo que pasará:* “La recesión hará caer el precio de los departamentos”. “En un año debo cambiar de trabajo”.

Es evidente que pasamos buena parte de nuestro tiempo tratando de obtener información para entender e intentar controlar el entorno.

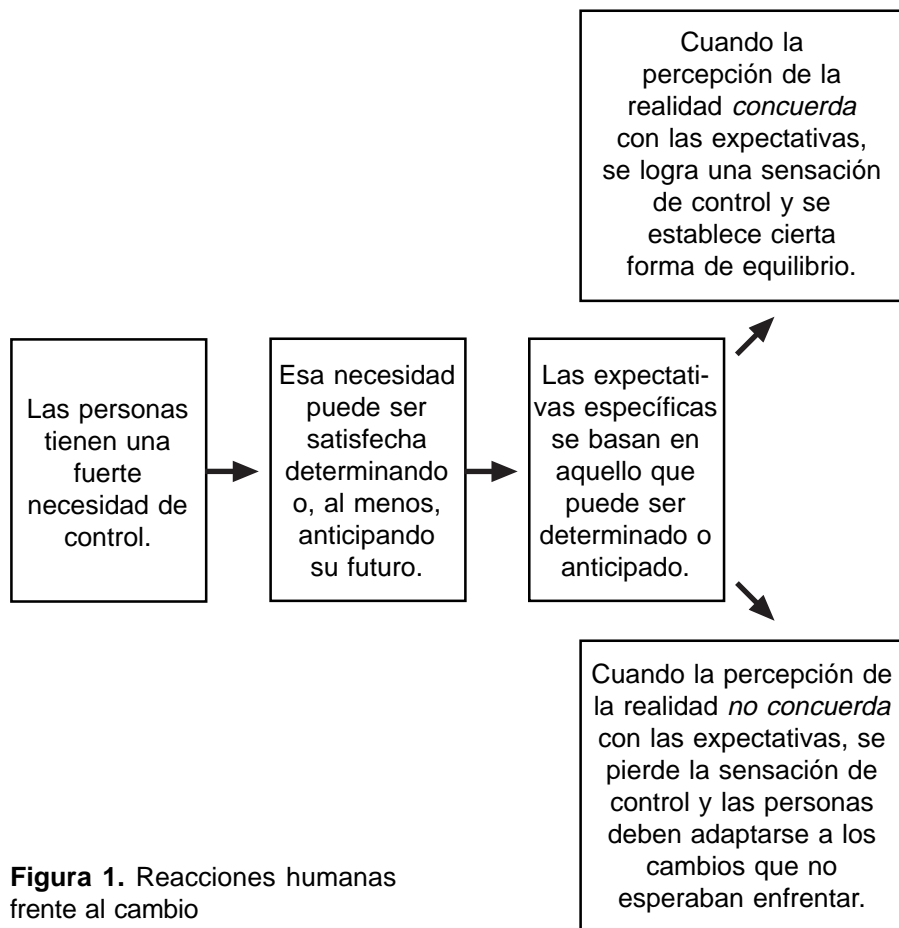
Cuando la situación que vivimos no difiere demasiado de lo que esperábamos, entonces creemos que somos capaces de predecir el futuro y prepararnos para él. Incluso cuando los hechos en sí mismos son negativos o indeseables, podemos lograr cierta forma de

equilibrio psicológico, como consecuencia de no ser sorprendidos por lo que está sucediendo.

Independientemente de que los esfuerzos sean conscientes o inconscientes, la sensación de control sobre la propia vida proviene de la coincidencia entre las expectativas y la realidad.

La diferencia básica entre el equilibrio y el caos no pasa por el volumen, ni por la oportunidad, ni por la complejidad de los hechos que nos rodean, sino por el grado en que son alcanzadas nuestras expectativas.

La Figura 1 representa un resumen de la influencia que tiene



**Figura 1.** Reacciones humanas frente al cambio

la necesidad de control sobre la manera en que las personas perciben los cambios y reaccionan frente a ellos.

De la Figura 1 se desprenden algunas implicancias importantes:

- El cambio es significativo cuando así lo perciben aquellos a quienes afecta.
- Los cambios significativos son el resultado de una disrupción importante en las expectativas establecidas.
- Los cambios significativos ocurren cuando la gente cree que ha perdido el control sobre algunos aspectos importantes de sus vidas.

#### **4.2. La capacidad de asimilación**

La asimilación es el proceso a través del cual las personas se ajustan a las implicancias positivas o negativas de un cambio significativo en sus expectativas.

La asimilación tiene un costo, ya que requiere la utilización de recursos para efectuar el cambio. El alto precio de la absorción incluye la pérdida de energía intelectual, aumento del estrés e, incluso, problemas físicos.

Conner<sup>4</sup> afirma que cada persona, grupo u organización tiene disponibles un cierto número de puntos, que representan su capacidad de absorción del cambio.

Nadie tiene un stock infinito de “puntos de asimilación”, pero las personas resilientes aprenden a aumentar el número de los mismos y a acumularlos.

Según este esquema, cada persona cuenta con un determinado número de “puntos de asimilación” para absorber todos los cambios que van a producirse en su vida durante un tiempo específico.

El número de puntos que se utilizan para absorber un cam-

4. Conner, Daryl. Op. cit.

bio, está en función del grado de concordancia con las expectativas previas. Supongamos por ejemplo, que un gerente que tiene que exponer ante el Directorio una vez por mes, llega a la sala de reuniones y encuentra entre el público a dos gerentes de otras divisiones. Este cambio puede costarle pocos puntos, pero distinto sería el caso si el gerente descubre que tiene que hablar ante toda la compañía.

El consumo de “puntos de asimilación” se produce tanto si la persona es la iniciadora de la transformación como si debe adaptarse a cambios generados en el entorno.

La lógica indica que si alguien tiene una iniciativa o contribuye a ella, no debería resistirse al cambio y, en consecuencia, no debería utilizar “puntos de asimilación”.

A pesar de ello, la realidad indica que, en la medida en que el mismo altere sus expectativas, existe necesidad de adaptación.

El proceso de asimilación involucra tanto al cambio en sí mismo como a sus consecuencias de corto y largo plazo. Sus implicancias inesperadas son las que consumen la mayor parte de los “puntos de asimilación”.

En mi actividad como consultor, me ha tocado presenciar cambios significativos en los sistemas operativos de varios bancos. En algunos casos el resultado fue un fracaso, debido a que se puso más énfasis en la tecnología informática, que en las implicancias que la transformación iba a tener sobre toda la organización.

Las demandas de “puntos de asimilación” provienen de varias direcciones:

- *Microcambios* que afectan a una persona, su familia o su círculo de allegados.
- *Cambios organizacionales* que ocurren no solamente en el ámbito laboral, sino en cualquier organización en la que la persona tenga intereses, tales como la Iglesia, la asociación profesional, el grupo de teatro, etc.
- *MacroCambios* que afectan a la persona como parte de una comunidad mucho más amplia. La globalización, por ejemplo, es una realidad que tiene consecuencias “macro”.

El microcambio se produce cuando *yo* debo cambiar; el cambio organizacional ocurre cuando *nosotros* debemos cambiar y el macrocambio se da cuando *todos* debemos cambiar.

Paradójicamente, aun cuando el término “macrocambios” suene grandilocuente, son los que menos afectan el comportamiento cotidiano de los individuos. Los macrocambios como, por ejemplo, el aumento de la polución o el incremento de los delitos, no se perciben como amenazas tangibles.

Solamente cuando los cambios nos afectan personalmente, comenzamos a prestarles la debida atención. Para aquella persona cuyo familiar se enfermó a causa de la contaminación ambiental, las consecuencias de esta situación también son “micro” y su consumo de “puntos de asimilación” crece vertiginosamente.

Supongamos que una persona tiene la costumbre de escuchar las noticias por la mañana, mientras se prepara para ir a trabajar. A medida que escucha, recibe todo tipo de información sobre política, economía y medio ambiente, como por ejemplo un nuevo escándalo sexual del presidente de los EE.UU., la destrucción de muchas hectáreas de bosque en Bariloche, el conflicto bélico en Kosovo con sus implicancias para Europa y el resto del mundo, el descubrimiento de algo relacionado con el ADN que tiene un profundo impacto sobre la genética, etc.

A pesar de la gran importancia de esas noticias, es muy probable que dicha persona las elimine de su mente ni bien empieza a trabajar. Eso ocurre no porque no les prestó atención, sino porque son hechos de una magnitud tal, que parecen demasiado lejanos. Inconscientemente, se está diciendo a sí mismo: “Soy sólo una persona. ¿Qué puedo hacer al respecto? Realmente no puedo hacer nada”. En esta situación no se consumen muchos “puntos de asimilación”.

Ahora bien, cuando esa persona llega al trabajo y se entera de que su jefe ha decidido instalar una nueva estructura, que va a destruir por completo la base de poder que ha construido durante los últimos diez años, este hecho atrapa su atención y representa el consumo de muchos “puntos de asimilación”.

Lo mismo si a la noche, al volver a su casa se entera de que



su hijo fue expulsado del colegio por un problema de consumo de drogas, este hecho representa un problema personal muy serio y un gran drenaje de “puntos de asimilación”.

La historia de este desventurado personaje nos muestra que los microcambios son los que tienen la prioridad más alta.

La lección importante que se desprende de lo anterior, es que si una persona tiene la responsabilidad de liderar un proceso de cambio (tanto a nivel macro como organizacional), sólo conseguirá los resultados deseados en la medida en que existan implicancias “micro” que afecten a las personas involucradas.

Todo se reduce a un ejercicio intelectual irrelevante, hasta que los individuos perciben una conexión personal entre su propio comportamiento y un cambio organizacional o macro.

El fracaso de muchos procesos de cambio organizacionales obedece a la falta de comunicación clara acerca del impacto que dichas decisiones van a tener sobre las personas involucradas.

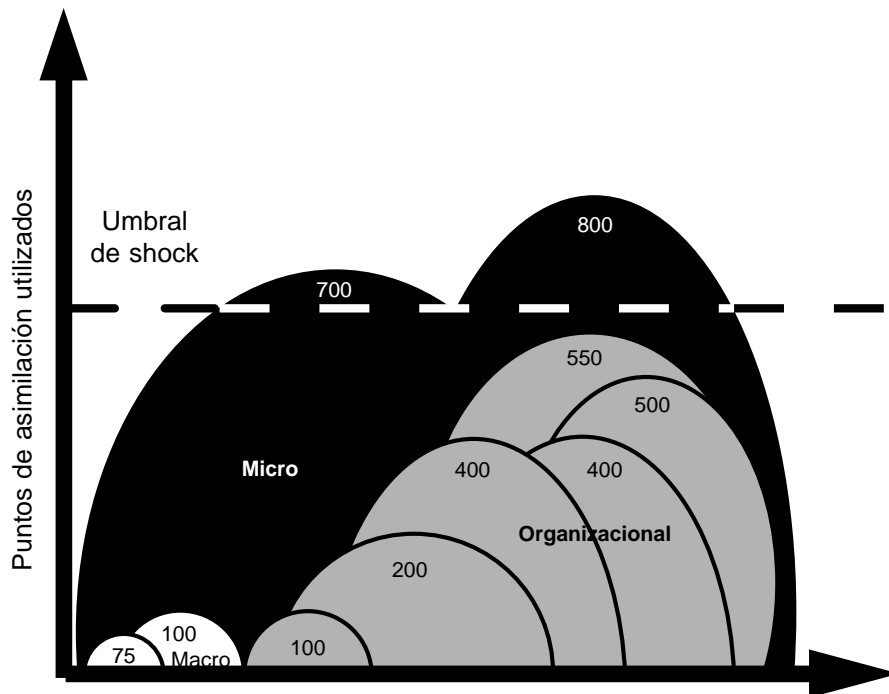
Cuando se sobrepasa la capacidad de asimilación, se produce lo que Alvin Toffler denominó el “shock del futuro”<sup>5</sup>. Este shock no se produce como consecuencia de un hecho aislado, sino por acumulación de múltiples cambios que se superponen.

En la Figura 2 observamos, por ejemplo, el caso hipotético de una persona que dispone de una reserva de 600 “puntos de asimilación” para ser consumidos durante un año y cómo los utilizó en ese mismo período.

Algunos de los puntos (no muchos) fueron utilizados para absorber las consecuencias de los macrocambios, tales como la contaminación ambiental, el incremento de casos de SIDA, etc.

En cambio, se consumieron muchos “puntos de asimilación” para adaptarse a los cambios organizacionales. Los problemas de asimilación suelen manifestarse, por ejemplo, cuando una organización intensifica su ritmo de cambio. Esto puede significar, hipotéticamente, que a un equipo se le asigne la tarea de planear

5. Toffler, Alvin (1977). *El shock del futuro*. Plaza & Janés Editores. Barcelona.



**Figura 2.** El shock se produce como consecuencia del impacto agregado de múltiples cambios

una adquisición, a otro la de desarrollar una nueva tecnología y a un tercero, la de encarar una reingeniería de procesos.

Cada uno de los equipos tiene la responsabilidad tanto del planeamiento como de la ejecución de sus proyectos y, además, tiene expectativas relacionadas con la demanda de “puntos de asimilación”. Podemos suponer que cada líder de un equipo piensa, más o menos: “Nuestro proyecto se está desarrollando muy bien. Cada persona dispone de 600 puntos y nuestra iniciativa sólo demandará 400”.

El problema es que ninguno de ellos posee la información necesaria como para tener un panorama general de lo que está por suceder. No se dan cuenta de que los tres procesos de cambio van a afectar a las mismas personas dentro de la organización.

En la Figura 2 puede observarse que este enfoque parcial sobrepasa el umbral de los 600 puntos, provocando que la persona de nuestro ejemplo se encuentre muy cerca de ser víctima del shock.

Cuando el sujeto en cuestión, además tiene dificultades en su hogar, se precipitan los problemas, ya que estos cambios son los que consumen mayor cantidad de puntos.

Si los responsables de liderar los procesos de cambio en las organizaciones no consiguen tener un panorama global de la situación, van a cometer reiteradamente el mismo error de suponer que un proyecto en particular será asimilado sin demasiados problemas.

En algunos casos, el hecho de introducir algún pequeño cambio puede generar enorme resistencia, porque las personas involucradas están experimentando un déficit de asimilación. Ésa es la causa por la que los 50 o 75 puntos del pequeño cambio que deberían ser asimilados con facilidad, pueden ser muy traumáticos pues cuentan con solamente 600 puntos, que deben ser utilizados para adaptarse a las modificaciones que ocurren en la organización, en su vida privada y en el entorno social.

Los “puntos de asimilación” son como el dinero: siempre parece que no fuera suficiente.

Existe una tremenda competencia por los puntos necesarios para introducir un cambio exitosamente. La mayoría de los puntos son consumidos en las cuestiones familiares y los problemas personales, mientras que unos pocos se destinan a la absorción de los macrocambios.

Los encargados de conducir estos procesos en las organizaciones tienen que apelar a su intuición para saber que, cuando las personas están cerca de su “umbral de shock”, es muy difícil que pueda tener éxito una nueva iniciativa de transformación.

Quienes desarrollan su capacidad de resiliencia, poseen más puntos disponibles y utilizan pocos, reservando el resto para futuros cambios.

La manera en que las personas responden al cambio está en

función, básicamente, del grado de sorpresa que dicho proceso le provoca.

## **5. EL PROCESO DE CAMBIO**

La gente que no puede seguir el ritmo de los cambios que se producen a su alrededor, habitualmente tiene poca tolerancia a la ambigüedad o percibe la vida en términos binarios: sí o no, blanco o negro.

Los gerentes que piensan de esta forma, perciben los proyectos de cambio como hechos aislados entre sí.

Las personas adaptables se dan cuenta de que el cambio es un fenómeno que fluye, como un cubito de hielo que se derrite y se vuelve a congelar.

En su fase estable, el cubito está congelado, pero la “angustia” (el costo de perder una oportunidad o no resolver un problema), lo calienta, forzándolo a fluir hacia una fase de transición. Finalmente, cuando el proceso alcanza el estado deseado, el cambio vuelve a congelar y solidificar el cubito.

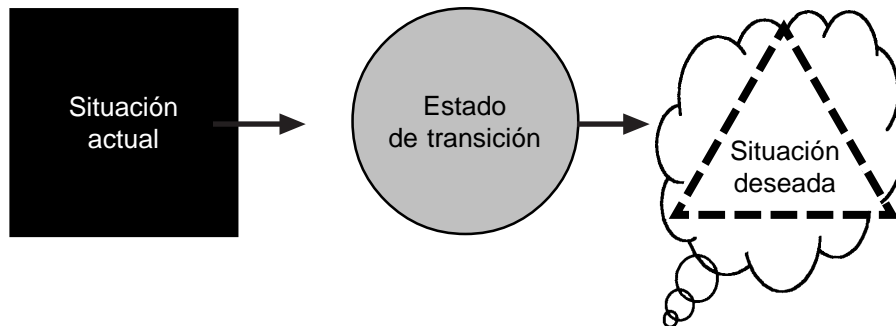
En el mundo actual, pasamos la mayor parte del tiempo en las transiciones y permanecemos muy poco tiempo en las fases de estabilidad.

Las transiciones deben considerarse como etapas en las cuales se dejan cosas atrás, se reordena, se reconstruye y se concentran los esfuerzos en una determinada dirección, incluso cuando los objetivos que se persiguen estén constantemente en movimiento.

### **5.1. Las etapas del cambio**

Kurt Lewin<sup>6</sup> dice que el proceso de cambio tiene tres etapas: la situación actual, el estado de transición y la situación deseada,

6. Lewin, Kurt (1958). *Readings in social psychology*. Maecoby, Newcomb & Hartley. New York.



**Figura 3.** El proceso de cambio

tal como se observa en la Figura 3. La situación actual es un equilibrio establecido que se prolonga en forma indefinida, hasta que alguna fuerza lo altera.

El estado de transición es la etapa durante la cual se rompe el *statu quo* de la situación actual. En este período, se desarrollan nuevas actitudes o comportamientos que van a posibilitar el logro de la situación deseada. Para alcanzar lo que se quiere, hay que pasar por la incertidumbre y la incomodidad de la etapa de transición.

El cambio sólo es posible cuando la angustia que provoca la situación actual es mayor que el costo del estado de transición. Es probable que una persona abandone su hogar y sus pertenencias a causa de una inundación, porque la perspectiva de quedarse hace que el abandono sea la alternativa menos costosa.

Del mismo modo, sería riesgoso renunciar a un trabajo seguro y estable. Pero si existe un ofrecimiento que representa el triple de sueldo, la angustia de dejar pasar la oportunidad podría ser demasiado grande como para ignorarla.

A nadie le agradan los estados de transición, porque son períodos en los que la vida se llena de incertidumbre, conflictos, inestabilidad y estrés.

A causa de la naturaleza caótica de esta fase, las personas a

menudo intentan restablecer el equilibrio, retrocediendo hacia “la manera en que eran las cosas antes”.

A pesar de la incomodidad que provoca la incertidumbre, hay circunstancias en las cuales la gente debe enfrentar lo desconocido. Los líderes de las democracias emergentes de Europa Oriental están descubriendo que el cambio hacia la economía de libre mercado puede ser disruptivo, amenazante y costoso, pero no existe otra alternativa. El precio de no cambiar (estancamiento económico, aislamiento de la Comunidad Europea) es inaceptablemente más alto. Para esas naciones, el cambio no es solamente una buena idea, sino una necesidad. Pero si la angustia provocada por la situación actual no supera el costo de la transición, el cambio no se producirá.

## **5.2. La supervivencia del más apto**

Charles Darwin nos ha enseñado que siempre hubo más perdedores que ganadores. Si consideramos una especie, son más los miembros que se extinguen que los que sobreviven. Del mismo modo, hay más organizaciones que inician proyectos de cambio que las que los pueden sostener con éxito.

Cuando hablamos de ganadores, nos referimos a aquellos individuos u organizaciones que logran implementar los aspectos técnicos y humanos del cambio, cumpliendo los plazos y manteniéndose dentro del presupuesto.

Los perdedores son aquellas personas u organizaciones que no logran cumplir los programas y los presupuestos de sus proyectos de cambio o los que terminan efectuando menos cambios que los que necesitan para mantenerse competitivos.

Los ganadores son capaces de obtener los máximos beneficios de sus iniciativas de cambio, mientras que los perdedores se convierten en víctimas de sus propios proyectos de transformación.

Una de las diferencias básicas entre ganadores y perdedores es la tenacidad que demuestran los primeros. No hace falta ninguna capacidad especial para anunciar que se va a producir un cambio y, de

hecho, los perdedores lo hacen permanentemente. Pero no es lo mismo anunciarlo que lograr implementarlo con éxito.

Los ganadores son selectivos respecto de los cambios en los que se involucran y poseen cierta intuición para elegir aquellos proyectos que merecen especial cuidado y planificación.

En una noche de julio de 1988, se produjo una explosión seguida de un feroz incendio en una plataforma petrolera ubicada en el Mar del Norte, cerca de la costa escocesa. En el accidente perdieron la vida ciento sesenta y seis trabajadores y dos miembros de los equipos de rescate, en lo que ha sido la peor catástrofe desde que comenzó la explotación petrolera en el Mar del Norte.

Uno de los sesenta y tres trabajadores que sobrevivieron era el supervisor Andy Mochan quien, desde su cama en el hospital, contó que fue despertado por la explosión y las sirenas de alarma.

Mochan dijo que corrió desde su habitación hasta el borde de la plataforma y saltó al mar desde una altura equivalente a un edificio de quince pisos, esto es, cuarenta metros aproximadamente. Debido a la temperatura del agua, Mochan sabía que no podía sobrevivir más de veinte minutos antes de ser rescatado. Además, la superficie del agua estaba cubierta de petróleo en llamas.

De todos modos, Andy saltó en medio de la noche, a un océano helado, cubierto de petróleo ardiente.

Cuando se le preguntó por qué se había animado a dar un salto tan peligroso, Andy contestó: “Era saltar o morir quemado”. Mochan eligió entre una muerte segura y una muerte probable.

Debe considerarse que Andy Mochan no saltó porque tenía confianza en que iba a sobrevivir, ni porque le pareció una buena idea, ni porque pensó que podría ser una experiencia de crecimiento personal. En realidad, saltó porque no tenía otra alternativa, ya que el precio de mantenerse en la plataforma (mantener el *statu quo*), era demasiado alto.

Algunas veces *tenemos* que hacer algunos cambios, por muy inciertos y amenazantes que parezcan, ya que el precio de no hacerlos es muy elevado.

La característica clave que distingue a una decisión de este tipo de otra, no es el grado de racionalidad o emotividad involucrados, sino el nivel de resolución.

Cuando una organización se encuentra en una “plataforma en llamas”, la decisión de cambiar no es solamente una buena idea sino una necesidad.

### **5.3. La fuerza detrás de la urgencia**

La urgencia de las situaciones análogas a la “plataforma en llamas”, nos motiva a realizar cambios importantes. Dicha urgencia se produce por dos causas distintas: el alto precio de no resolver algún problema o el alto costo de perder alguna oportunidad.

Las Figuras 4 y 5 nos muestran algunos ejemplos típicos de problemas irresueltos u oportunidades perdidas. Los ejemplos que están en la parte más baja de cada escala representan “buenas ideas”. A medida que se asciende, los costos son cada vez más altos.

La línea que divide una buena idea de una necesidad imperiosa es subjetiva y cada organización debe definirla por sí misma.

Muchas organizaciones ponen en peligro su capacidad de realizar cambios significativos, porque se embarcan en demasiados cambios menores (“buenas ideas”) que, a lo mejor, son más populares entre los empleados o, incluso, pueden producir beneficios, pero no son necesidades imperiosas del negocio.

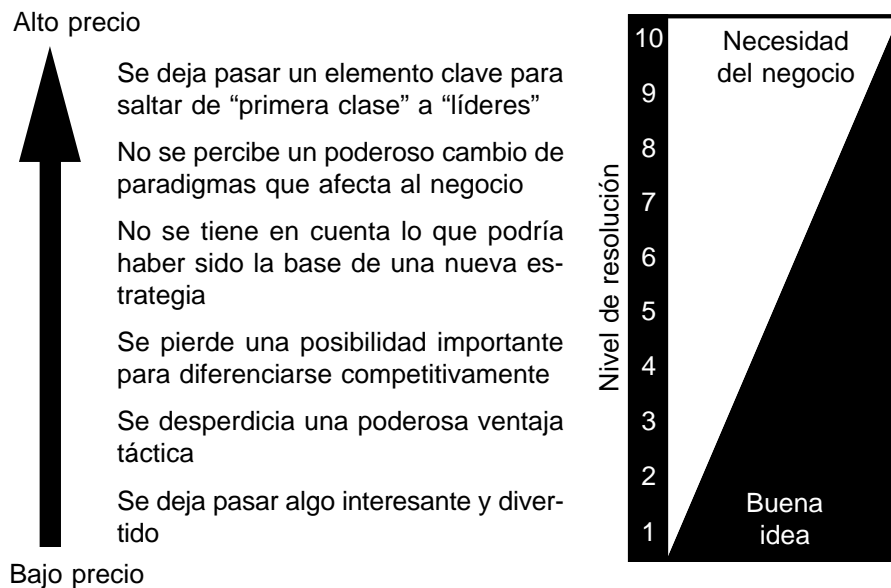
Para ahorrar “puntos de asimilación”, es vital que las organizaciones se concentren en cambios que correspondan a situaciones de “plataforma en llamas”.

La decisión de cambiar puede ser tomada en el momento oportuno, o una vez que la situación está avanzada. En el primer caso, la organización anticipa cuál será el precio de mantener la situación actual, es decir, de no cambiar.

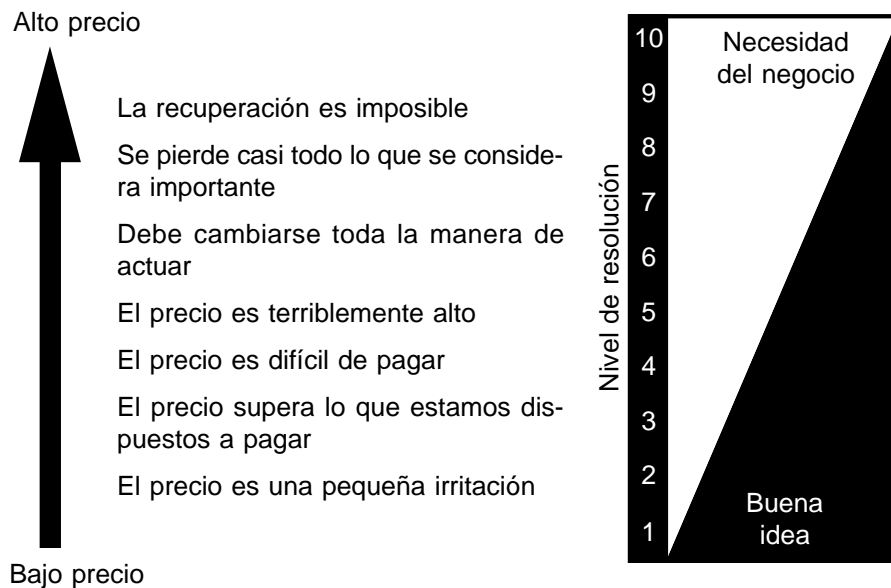
Cuando la decisión se toma tardíamente, la organización ya está pagando el precio de mantener una situación que se vuelve insostenible.

La decisión tardía de cambio es motivada por alguna “dificultad actual” y en estos casos, desafortunadamente, sólo es posible alguna acción táctica de corto plazo. En cambio, la decisión de cambio oportuna, se produce como consecuencia de alguna “dificultad





**Figura 4.** El precio de desperdiciar oportunidades



**Figura 5.** El precio de no resolver problemas

anticipada”, lo que permite más tiempo para efectuar movimientos estratégicos. De todos modos, es mucho más difícil convencer a la gente cuando no se percibe algún problema concreto.

Si se presenta una situación de urgencia, la cuestión no pasa por tomar la decisión, sino por el *momento* en que se toma la misma. Si el cambio es imperioso, el compromiso es inevitable por lo que, en esas situaciones, la variable crucial es el momento de la decisión.

Como observamos en la matriz de la Figura 6, el cambio no obedece solamente a la existencia de problemas actuales o anticipados, sino también al surgimiento de oportunidades. La situación de “plataformas” puede originarse por un

	PROBLEMA	OPORTUNIDAD
ACTUAL	<p>Situación: “<i>Estamos en dificultades</i>”.</p> <p>Dificultad: pérdida del dominio del mercado, de la seguridad laboral, de la supervivencia organizacional, etc.</p>	<p>Situación: “<i>Si actuamos inmediatamente, podemos tomar ventaja de la situación</i>”.</p> <p>Dificultad: pérdida de la ventaja potencial que tenemos al alcance de nuestra mano.</p>
ANTICIPADO	<p>Situación: “<i>Estamos a punto de tener problemas</i>”.</p> <p>Dificultad: posible pérdida del dominio del mercado, de la seguridad laboral, de la supervivencia organizacional, etc.</p>	<p>Situación: “<i>En el futuro, podríamos tomar ventaja de algo que va a suceder</i>”.</p> <p>Dificultad: pérdida de una ventaja potencial que es posible conseguir en el futuro.</p>

**Figura 6.** La dificultad es la principal motivación del cambio

cias positivas como negativas. En ambos casos, el común denominador para este tipo de situaciones es la urgencia y la necesidad de resolución.

#### **5.4. Los requisitos del cambio organizacional**

Existen dos requisitos para que un cambio organizacional pueda implementarse en forma exitosa:

1. *Dificultad*: una masa crítica de información que justifique la ruptura del *statu quo*.
2. *Solución*: acciones accesibles que permitan resolver el problema o aprovechar una oportunidad.

La dificultad provee la motivación para dejar atrás el presente, mientras que la solución brinda la motivación necesaria para alcanzar la situación deseada.

Cada transición exitosa de una situación actual hacia un futuro deseado, implica la presencia de los dos requisitos mencionados. En la Figura 7 se observa el proceso de cambio con el agregado de ambos requisitos.

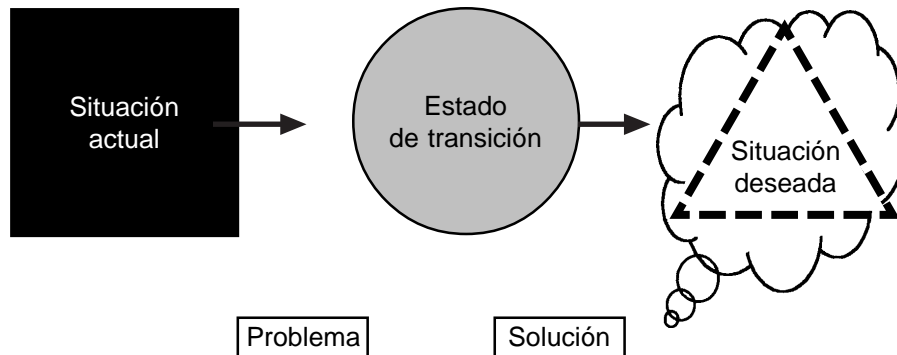
Las dificultades relacionadas con dichos procesos se traducen en la incomodidad que se experimenta cuando no se pueden conseguir los objetivos (dificultades actuales) o cuando pensamos que no vamos a poder conseguirlos (dificultad anticipada).

Uno de los primeros pasos para desarrollar el compromiso con el cambio dentro de una organización, es la identificación de las dificultades, tanto actuales como anticipadas.

Recién entonces puede empujarse a la gente para que deje de hacer lo que está haciendo y desarrolle un fuerte compromiso para cambiar. Para lograr esto, debe administrarse la información de manera tal, que genere el incentivo necesario para salir de la situación actual.

El grado de dificultad que una persona está dispuesta a soportar antes de iniciar un cambio depende de su marco de referencia individual, el cual consiste en su modelo mental acerca de cómo funciona el mundo.

A los efectos de considerar las diferencias individuales de percepción, los líderes deben reconocer la distinción entre sus modelos mentales y los del resto de las personas de la organización. La administración del cambio implica el manejo de múl-



**Figura 7.** El proceso de cambio, incluyendo los requisitos

tiples realidades que surgen de los temores, las motivaciones y las esperanzas (es decir, de los marcos de referencia) de muchos individuos.

Podemos encontrar una lección al respecto, en la manera en que Thomas Edison introdujo su lámpara eléctrica en 1879.

Edison percibió que habría una reacción negativa frente a su invención, simplemente porque estaba muy alejada del marco de referencia de la mayoría de las personas. Por eso, a los efectos de disminuir el impacto, diseñó la lámpara lo más parecida posible a los faroles de gas que se utilizaban en esa época.

Edison le prestó extraordinaria atención a los detalles. Por ello, en vez de colocar los artefactos en el techo, en donde iluminarían mejor, los hizo colocar en las paredes, utilizando las mismas instalaciones de los faroles de gas.

Además, diseñó las lámparas de modo que fueran muy parecidas en apariencia y luminosidad a los faroles de gas.

La primera vez que la gente vio el aparato, no encontró demasiada diferencia respecto de lo que estaba acostumbrada a ver. En consecuencia, el cambio se asimiló con facilidad, ya que Edison se había encargado de que no difiriera de sus marcos de referencia, pues sabía que la percepción es, a menudo, la principal barrera para su implementación.

Con este ejemplo queremos decir que la administración del cambio consiste en la administración de las percepciones. Para ob-

tener un buen nivel de compromiso que permita que las personas intenten pasar de la situación actual a la situación deseada, los gerentes deben estar dispuestos a conocer y considerar las percepciones de la realidad de todas las personas involucradas en el proceso de cambio, aunque no concuerden con ellas.

Los cambios exitosos son resultado de la comprensión, por parte de aquellos que los conducen, de que existe una serie de etapas que pueden ser anticipadas y administradas. Los movimientos deben planearse y ejecutarse con sumo cuidado, para atravesar el estado de transición, pasando de la situación actual a la deseada.

Dichos planes deben incluir estrategias de manejo de las dificultades que ayuden a las personas a salir de la situación actual,

así como soluciones accesibles y deseables que los atraigan hacia el objetivo buscado.

## GLOSARIO

---

---

**Asimilación:** proceso a través del cual las personas se ajustan a las implicancias positivas o negativas de un cambio significativo en sus expectativas.

**Reingeniería de procesos:** herramienta de cambio que identifica los procesos vitales de una empresa, analiza las distintas actividades involucradas en dichos procesos, identifica las actividades que generan valor para el cliente y rediseña dichos procesos tratando de optimizar la generación de valor al cliente y alcanzando una ventaja competitiva.

**Resiliencia**<sup>7</sup>: en ingeniería, es la capacidad que tiene un material de resistir cargas bruscas o recobrar la forma original después de someterse a una presión deformadora. En lo humano

7. Este término está tomado de la presentación realizada por la Dra. Beatriz Balián de Tagtachián en el Módulo de “Integración del Saber y Ética en los Negocios”, del Master en Administración de Empresas de la Universidad Católica Argentina. Febrero de 1999.

es la capacidad del individuo para hacer las cosas bien pese a circunstancias adversas.

Los ámbitos generadores de resiliencia son:

- Redes de apoyo social en las que se da una aceptación incondicional del otro como persona significativa.
- Capacidad para darles significado, sentido y coherencia a los acontecimientos de la vida (en relación con la vida espiritual y la fe religiosa).

- Aptitudes sociales y resolutivas de problemas, sumadas al sentimiento de tener algún tipo de control sobre la propia vida.
- Autoestima y concepción positiva de uno mismo.
- Sentido del humor o creación de un clima en el que pueda desarrollarse

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. ¿Cuál de las tres opciones desarrolladas en el punto 3.3. coincide con su forma de pensar? Fundamente la respuesta.
2. Realice un listado de los cambios que lo han afectado en el último año. Posteriormente, clasifíquelos en macrocambios, cambios organizacionales y microcambios. Reflexione acerca de la cantidad de “puntos de asimilación” que dichos cambios le han insumido.
3. De acuerdo con su criterio, enumere los principales pro-



## Unidad 2

### LAS ACTITUDES DE LAS PERSONAS

---

---

blemas que la organización tuvo que resolver en los últimos tiempos y las principales oportunidades que se le presentaron. Precise en qué grado dichos problemas fueron resueltos y en qué medida se aprovecharon las oportunidades.

#### 1. INTRODUCCIÓN

La resistencia es un componente inevitable de los procesos de cambio, ya que siempre existe una fuerza que se opone al cambio de la situación actual.

Cuando *nosotros* decidimos oponernos a algo siempre nos basamos en la lógica y en una apreciación justa de los acontecimientos, pero cuando *ellos* no apoyan nuestros nuevos proyectos, son “ignorantes”, “no piensan racionalmente” o son “personas problemáticas que otra vez están en contra de todo”.

A veces es muy difícil vernos a nosotros mismos o a los demás en forma objetiva, cuando estamos en el medio de hechos que consideramos significativos.

En mi actividad profesional como consultor de empresas, he tenido muchas oportunidades de observar procesos de cambio desde una posición más despojada de emociones. Desde esta perspectiva, he visto a muchas personas comportarse en forma ignorante, ilógica y hasta mal intencionada, durante alguna transición. Pero en

todas las situaciones, dichas personas actuaban siguiendo el patrón habitual de la naturaleza humana: sentían incomodidad frente a la alteración de lo establecido.

Nos sentimos amenazados cuando nos damos cuenta de que los desafíos que tenemos que enfrentar difieren significativamente de las capacidades que poseemos. En estos casos, se produce una pérdida del equilibrio psicológico que origina una situación de estrés, el que a su vez se refleja en el comportamiento, disminuyendo o inhibiendo la capacidad de absorción de los cambios.

Cuanto mayor es la diferencia entre lo “esperado” y lo “actual”, y cuanto más se prolongue en el tiempo, más severos serán los síntomas.

La resistencia al cambio es la reacción natural frente a esta clase de alteraciones, por lo cual está siempre presente en dichos procesos, sin importar quién los impulsa o si las consecuencias percibidas son positivas o negativas.

No nos resistimos a que entre algo nuevo en nuestras vidas, sino a la pérdida de control resultante.

Por otra parte, las transformaciones exitosas se basan en el compromiso. El fracaso de un proceso de cambio está asegurado, a menos que los participantes clave se comprometan tanto a lograr los objetivos del mismo, como a pagar el precio que ello supone.

El desarrollo de esta Unidad gira alrededor de dos temas centrales, relacionados con las actitudes de las personas al enfrentar los cambios: la resistencia y el compromiso.

## **2. Resistencia al cambio**

Cuando alguien intenta administrar el cambio, tiene que resignarse a perder la comodidad que supone una realidad que permanece estable.

Los procesos de transformación están compuestos de imágenes, interpretaciones y perspectivas que se modifican en forma permanente.

Para realizar un juicio crítico acerca de la reacción de otra persona frente a un cambio, uno debe ser capaz de ponerse dentro de sus zapatos.

El grado de resistencia depende de la percepción de la situación. En el mismo caso en que una persona percibe un cambio menor, otra puede sentir que está frente a una transformación completa.

La percepción de la realidad es el marco de referencia, el que equivale a un “par de anteojos” que usa nuestro inconsciente a los efectos de mantener en foco a un mundo que fluctúa continuamente.

El equilibrio psicológico se mantiene cuando pensamos que nuestros patrimonios personales van a ser suficientes para adaptarnos a la nueva situación. En estos casos no se genera una necesidad de resistencia, porque los cambios se perciben como menores. Pero cuando nuestras capacidades no alcanzan para resolver el problema o aprovechar la oportunidad, comenzamos a clavar los frenos.

Las personas solamente pueden cambiar cuando tienen la *capacidad* de hacerlo. Esto significa que deben poseer las competencias que serán necesarias y, además, deben saber cómo usarlas.

La *voluntad* es la motivación para aplicar esas capacidades a una situación en particular.

Cualquier persona que no disponga tanto de la capacidad como de la voluntad necesarias, no tiene posibilidades de adaptarse en forma exitosa a una nueva situación. Por ejemplo, el empleado de una fábrica que está completamente dispuesto a incorporar un nuevo sistema de control de calidad, pero no lo puede hacer en forma efectiva porque no dispone de los conocimientos técnicos necesarios para medir e identificar errores. O bien, un operario más experimentado que es capaz de resolver el problema, pero no está dispuesto a invertir el tiempo extra necesario porque no percibe ningún incentivo para hacerlo.

Las deficiencias en la capacitación se pueden resolver con más capacitación, pero la falta de motivación está relacionada con la percepción de las consecuencias, es decir, con el sistema de sanciones negativas y de recompensas.

La capacidad y la motivación constituyen dos eslabones de una cadena y, como es sabido, dicha cadena va a ser tan fuerte como su eslabón más débil.

## 2.1. Resistencia abierta y encubierta

Aunque es inevitable algún grado de resistencia frente a un cambio importante, su magnitud puede variar en forma muy significativa.

En algunos casos, la resistencia se expresa abiertamente, por ejemplo, a través de mensajes escritos, conversaciones, reuniones o cualquier otro medio de comunicación interpersonal.

En otros, la resistencia se expresa de manera encubierta. Cuando la resistencia es silenciosa, muchas veces se pone de manifiesto después que el proyecto de cambio ya no tiene posibilidades de éxito.

Este tipo de resistencia es consecuencia de los bajos niveles de confianza y de participación. Es muy difícil que los empleados se comprometan con el éxito de un proceso de transformación, si sienten que no se les permite expresar sus sentimientos o que no tuvieron participación en la toma de decisiones.

Los fracasos en la implementación de los esfuerzos de cambio obedecen a la falta de conciencia acerca de que todos los cambios importantes generan resistencia, más allá de que sean percibidos como negativos o positivos.

Los éxitos, por su parte, se deben al hecho de asumir que la resistencia es inevitable y que no debe ser combatida sino alentada. Aunque parezca un contrasentido, hay organizaciones que alientan a las personas a que expresen sus temores en forma franca y abierta ya que, de esta manera, es mucho más sencillo encontrar una solución.

McKinsey & Co., una de las principales empresas mundiales de consultoría, es un ejemplo de organización que ha construido una fuerte cultura basada en recompensar la resistencia abierta, porque la consideran saludable para la posterior adaptación. En McKinsey no aceptan nada sin cuestionarlo previamente en forma exhaustiva y ese principio se refleja en el entrenamiento en la etapa de inducción a la organización.

Los miembros de McKinsey creen firmemente que ese espíritu inquisidor es el que les permite estirar los límites de sus conocimientos y ser mejores consultores. Dice un directivo de McKinsey:

*Creemos que el diálogo cuestionador no es algo que debe ser tolerado, sino exigido. El disenso no es permitido, sino que se convierte en una obligación que cada persona le debe a los demás y a la empresa.*

De esta manera, la resistencia puede ser vista como un aspecto valioso del proceso de cambio, más que algo que debe ser evitado y combatido.

## **2.2. Respuesta a los cambios negativos**

La manera en que las personas demuestran la resistencia a los cambios difiere en la medida de la percepción que cada uno tiene del hecho en cuestión.

Las transformaciones que son bien recibidas en un principio, siguen parámetros distintos de aquellas que no tienen un buen comienzo.

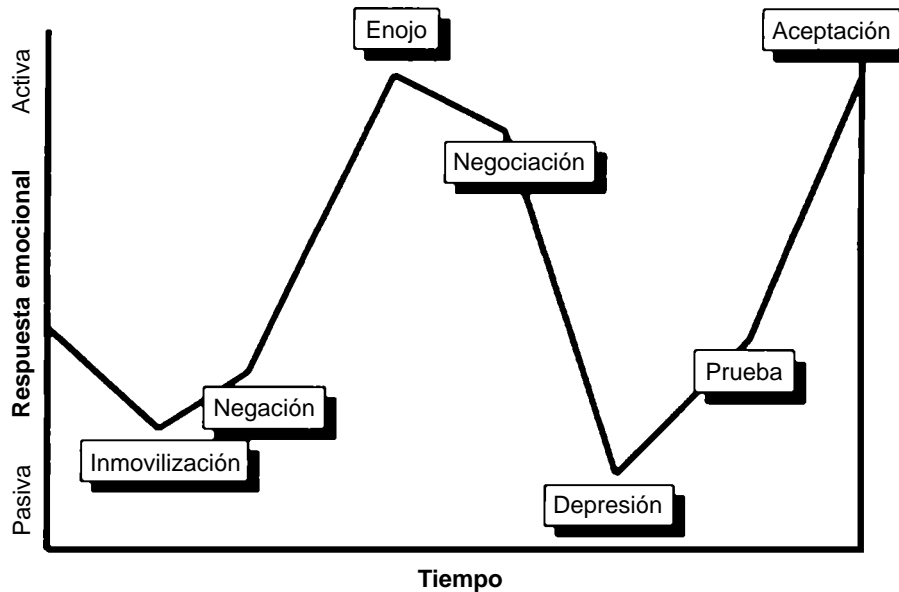
En un trabajo publicado en 1969, la psiquiatra Elisabeth Kubler-Ross<sup>1</sup> entrevistó a varios cientos de pacientes terminales y sus familias, con el objetivo de determinar el proceso por el que atraviesan las personas cuando se enfrentan al hecho de la muerte.

De acuerdo con su modelo, la gente evoluciona a través de una serie de etapas, tanto cuando se enfrenta a su propia mortalidad, como a la de un ser querido.

El modelo puede aplicarse a la vida organizacional, si bien los picos emocionales suelen ser menos intensos.

El modelo de Kubler-Ross no es solamente una manera de entender el ajuste emocional frente a la cercanía de la muerte, sino que además provee un modo de comprender cualquier cambio negativo que debemos enfrentar, pero no podemos controlar.

1. Kubler-Ross, Elisabeth (1969). *On death and dying*. Jossey Bass Publishers. San Francisco, California.



**Figura 1.** Respuesta a los cambios negativos según Kubler-Ross

En la Figura 1 se observan las ocho etapas del proceso, que son atravesadas por las personas que enfrentan cambios que no quieren enfrentar o no pueden controlar.

El eje vertical refleja el nivel de actividad emocional que desarrolla la persona, mientras que el eje horizontal representa el transcurso del tiempo, desde el momento en que la persona percibe el cambio.

Las etapas de este proceso son las siguientes:

*Etapas 1: estabilidad*

Esta fase representa la situación actual, es decir, el estado precedente a la percepción del cambio.

*Etapas 2: inmovilización*

La reacción inicial a un cambio percibido en forma negativa

es el estado de shock. Estas reacciones pueden variar desde una confusión temporaria hasta la completa desorientación.

En esta etapa, el cambio impacta tan fuerte en la estructura de interpretación de la realidad, que a menudo las personas no son capaces de comprender lo que está pasando.

*Etapa 3: negación*

Esta etapa se caracteriza por la incapacidad de asimilar nueva información en el actual marco de referencia.<sup>2</sup> Es común que en este momento del proceso se rechace o ignore la información relacionada con el cambio.

Las reacciones comunes son del tipo “esto no me va a pasar a mí” o “si lo ignoro, seguirá de largo”.

*Etapa 4: enojo*

Las características de esta etapa son la frustración y el dolor, a menudo demostrado a través de agresiones irracionales e indiscriminadas. Estas emociones suelen estar dirigidas a los seres más cercanos, que son quienes tienen más tolerancia, como los amigos y la familia.

Es muy común que las personas que rodean a quien está atravesando esta situación, sean insultadas, criticadas y tratadas con hostilidad.

*Etapa 5: negociación*

En este punto, las personas comienzan a negociar para disminuir los efectos negativos del cambio. La negociación puede tomar diversas formas, como por ejemplo la consulta acerca de la fecha límite, pedidos de postergación, etc.

Este momento del proceso marca el punto a partir del cual la persona toma conciencia de que no puede seguir evitando el enfrentamiento con la realidad.

Las etapas anteriores constituyen distintas formas de negación, mientras que a partir de esta etapa comienza la aceptación.

2. “Marco de referencia” se utiliza, en este contexto, como sinónimo de “estructura de interpretación de la realidad”. Ver Glosario.

*Etapas 6: depresión*

La depresión es la respuesta natural a un cambio percibido como negativo. En las organizaciones no suelen manifestarse las situaciones extremas de depresión clínica y somatización, pero son usuales los síntomas tales como la resignación frente al fracaso, el sentirse víctima de la situación, las pérdidas de energía emocional y física, y la falta de compromiso.

Aunque no se trate de una situación placentera, la depresión puede representar un paso adelante en el proceso de aceptación.

En este punto se comprende el peso total de las consecuencias negativas del cambio. Dada la severidad de las consecuencias que cada persona percibe, es normal que se reaccione de esta manera.

*Etapas 7: prueba*

El hecho de recuperar un cierto sentido de control, ayuda a las personas a liberarse de los sentimientos de victimización y depresión. Esta situación posibilita la exploración de nuevos caminos que incluyan las limitaciones generadas por el cambio, y hace posible que se logre el éxito dentro de un nuevo marco de referencia.

*Etapas 8: aceptación*

En esta etapa, las personas responden al cambio en forma realista, pero es claro que aceptar un cambio de estas características, no significa que la nueva situación resulte agradable.

Ayudar a las personas a atravesar estas etapas insuere mucho tiempo y energía. De todos modos, el costo resultante de que un empleado valioso no pueda asimilar un cambio, puede ser mucho más elevado.

No hay ninguna garantía de que todas las personas puedan atravesar exitosamente por las distintas etapas del proceso, si se las deja libradas a sus propias fuerzas.

Cuando alguien queda estancado en alguna etapa, aumenta el comportamiento disfuncional y se consume una enorme cantidad de "puntos de asimilación".



### **2.3. Respuesta a los cambios positivos**

Las personas que perciben inicialmente que un cambio importante acarreará consecuencias positivas, suelen demostrar un tipo distinto de resistencia.

En la Figura 2 se observan las etapas que atraviesa el comportamiento de una persona frente a la percepción de un cambio positivo.

Al igual que en la Figura 1, el eje horizontal representa el tiempo, mientras que en este caso el eje vertical muestra el grado de disconformidad o pesimismo sentido a través del proceso de cambio.

El matrimonio es el típico caso de un importante cambio positivo que la gente idealiza al principio, hasta que aparecen los problemas de ajuste a la nueva situación.

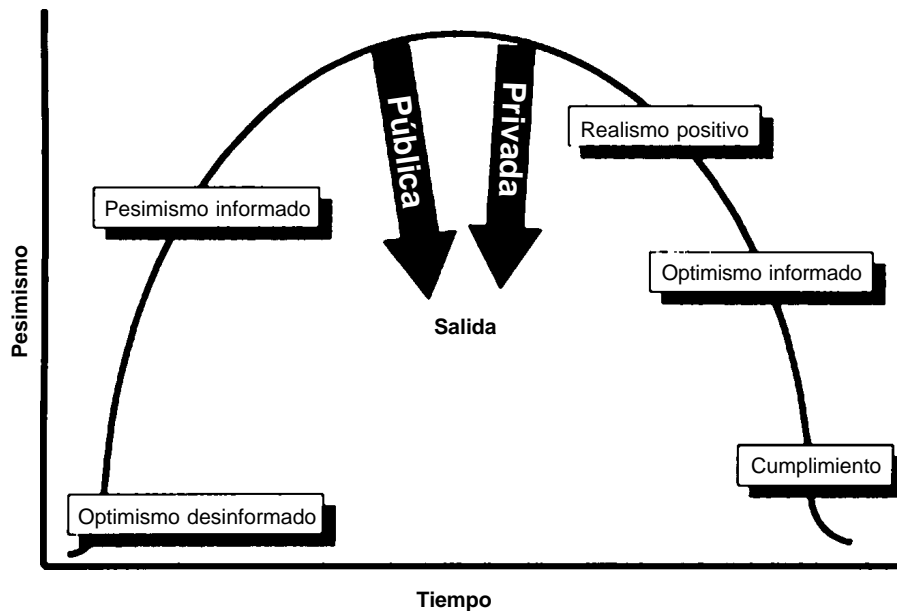
Cuando alguien se casa por primera vez, se encuentra prácticamente en el punto de origen del cuadrante representado en la Figura 2, ya que no tiene experiencia previa y su nivel de pesimismo está en el grado más bajo, porque usualmente tiene sentimientos extremadamente positivos acerca de la decisión de unirse a otra persona.

Esta fase se denominada *optimismo desinformado*, ya que se trata de un entusiasmo ingenuo, basado en información insuficiente. Esta situación es análoga a la contratación de un consultor que los gerentes creen que les va a resolver todos los problemas o a una fusión con otra organización que implica la incorporación de tecnología totalmente nueva.

Es muy habitual que cambios importantes se basen en información que luego no se verifica en la realidad.

A medida que transcurre el tiempo y a pesar de que ambos cónyuges sigan convencidos de que tomaron una buena decisión, comienzan a darse cuenta de que existen costos significativos derivados de la convivencia que no habían considerado en un principio.

No hay ninguna manera de evitar esta segunda etapa del proceso, ya que proviene del inevitable aprendizaje que se produce



**Figura 2.** Respuesta a los cambios positivos

cuando alguien se embarca en un cambio positivo. El *pesimismo informado* siempre sigue al “optimismo desinformado”.

Es muy difícil (particularmente no he observado ningún caso, pero no me atrevo a ser tan categórico) que un cambio inicialmente percibido como positivo no genere por lo menos cierto margen de dudas las que, en definitiva, son la base del “pesimismo informado”.

El “pesimismo informado” es una fuente de preocupación, ya que cada persona tiene su propio nivel de tolerancia al pesimismo: si se excede dicho nivel, se produce la *salida*. Este estado implica dudar de la decisión de cambio, mientras que la “salida” implica revertir la situación.

La “salida” puede manifestarse tanto en forma privada como pública. La pública implica un comportamiento en el que se demuestra la determinación en forma explícita.

Mientras que por su parte, la “salida” privada es aquella situación en la que la decisión de revertir la decisión original no se ma-

nifiesta explícitamente y permanece en el interior. En el ejemplo del matrimonio, la “salida” pública podría estar representada por la solicitud legal de divorcio, mientras que la privada estaría representada por el caso del matrimonio que sigue adelante con una relación, en la cual se ha perdido el genuino intercambio de respeto, admiración y pasión.

Ambos tipos de “salida” amenazan el éxito del proyecto de cambio, pero la pública es mucho menos destructiva que la privada. Por lo menos, en la “salida” pública todos los involucrados conocen la situación, mientras que en la privada las emociones se ocultan peligrosamente.

A pesar de que el “pesimismo informado” es inevitable, no ocurre lo mismo con la “salida”, ya que la misma depende del grado de tolerancia que posea cada individuo.

Si no se produce la “salida” o si la misma ocurre en forma manifiesta, trayendo los problemas a la superficie para poder resolverlos, las preocupaciones que surgen en la etapa del “pesimismo informado” comienzan a disiparse.

Pero el pesimismo nunca desaparece en forma repentina, sino, por el contrario, se reduce y la persona ingresa en la etapa del *realismo optimista*.

Éste no es un retorno a la luna de miel del “optimismo desinformado”, sino simplemente significa que la persona empieza a ver una luz al final del túnel.

Durante esta etapa, las personas tienen que manejar muchas variables, pero comienza a sentirse la sensación de que “quizás pueda llevar adelante esta situación”.

A medida que se van resolviendo las dificultades, se incrementa la confianza y se produce la transición hacia la etapa del *optimismo informado*, la cual refleja una fuerte confianza que ha sido adquirida al cabo de una dura lucha.

Como es obvio, el matrimonio, como todo cambio importante, puede contener varios de estos ciclos. La pareja ingresa al primer ciclo de respuesta a los cambios positivos cuando decide casarse y luego el ciclo puede repetirse cuando nace el primer bebé, cuando uno de los cónyuges decide retomar sus estudios, cuando un ascenso exige que la familia se mude a otra ciudad, etc.

La vida puede ofrecer algunos “golpes de suerte”, en los cuales una persona recibe un tremendo beneficio, sin costo significativo y sin correr riesgos.

La mayoría de las personas pasa buena parte de su tiempo tratando de encontrar estos “golpes de suerte” y hay mucha gente que se dedica a venderle este tipo de sueños a los demás.

El problema es que estos “golpes de suerte” ocurren muy raras veces. Todo lo que representa un valor verdadero es conseguido a costa de pagar un precio por ello.

La ingenuidad de creer que la perfección puede ser obtenida en forma gratuita, suele dejar a las personas indefensas frente al desencanto inevitable y a las dudas que se desarrollan después de conseguir algo y tener que pagar un precio por ello.

Hay una gran escena en la película *África Mía*, en la cual el personaje interpretado por Meryl Streep se da cuenta de que, luego de innumerables dificultades, ella y el personaje interpretado por Robert Redford finalmente se quedarán juntos. A pesar de la inmensa dicha, en su interior sabe que la tan añorada relación, no será fácil y les generará problemas. En ese momento, ella dice: “Cuando los dioses están enojados, contestan las plegarias”.

La lección aquí es: tenga cuidado con lo que desea, porque puede conseguirlo. Y esto se aplica tanto a los cambios negativos como a los positivos.

Una de las principales enseñanzas que nos brinda esta reflexión acerca de la resistencia a los cambios positivos, es que la mayoría de nosotros añora esos míticos “golpes de suerte”, sólo para descubrir posteriormente que encerraban costos mucho más altos que los esperados.

#### **2.4. El éxito de un proceso de cambio depende de una “venta” honesta**

Ambos modelos analizados en los puntos anteriores refuerzan la idea de que las personas están en lucha permanente por mantener el control.

El modelo de respuesta a los cambios negativos confirma lo que sabe todo el mundo: a nadie le gusta lo que está fuera de su control.

El modelo de respuesta a los cambios positivos, por su parte, descubre una dinámica típicamente oculta, ya que nadie espera que las cosas que más desea, vengan acompañadas de problemas.

Una de las principales razones por las que fallan los procesos de cambio es que la gente tiene expectativas desmedidas. Cuando el “vendedor” de algún proyecto, se encuentra con un “comprador” muy ingenuo, es muy probable que el proceso se interrumpa como consecuencia de una “salida”.

Una de las experiencias más devastadoras para una persona, consiste en vivir algún acontecimiento que lo sorprenda totalmente, es decir, algo para lo cual no estaba preparado en absoluto.

Para administrar exitosamente un proceso de cambio, deben usarse técnicas de “venta interna” realistas y adecuadas. En las primeras etapas de un proyecto, cuando el entusiasmo es elevado, deben manifestarse explícitamente los costos que implica dicha transformación.

Cuando el Director del Master en Administración realiza las entrevistas de admisión a los aspirantes, el mensaje que les transmite es el siguiente: “Éste es un cambio que va a impactar en forma muy positiva en su futura carrera profesional. Pero nada tan bueno es gratis en la vida. Para conseguir los objetivos y obtener los beneficios van a tener que realizar una serie de sacrificios a lo largo de dos años, en los cuales van a quitarle muchas horas a sus familias, a su trabajo y a su tiempo libre. Deben estar dispuestos a enfrentar esos costos”.

Este enfoque no sólo incrementa las posibilidades de atravesar con éxito la etapa del “pesimismo informado” sino que, además, les hace saber desde un principio los peligros asociados al cambio y los recursos que deberán invertir a lo largo de todo el proceso.

Por supuesto que este enfoque también encierra un riesgo, ya que si se explica honestamente el precio real del cambio, alguno puede dejar de estar dispuesto a intentarlo. De hecho, muchos aspirantes desisten de su intención de cursar el programa Master como consecuencia de la entrevista de admisión: están interesados

en realizar cambios importantes, pero sólo en la medida en que no les demanden demasiado esfuerzo.

Pero, sin lugar a dudas, los beneficios de la honestidad son mucho mayores que sus riesgos. Tanto el Director del Master como quienes formamos parte de su equipo, estamos convencidos de que los que desisten en la entrevista no hubieran podido llevar adelante el esfuerzo que significa el programa, ya que la “salida” del mismo se hubiera producido ni bien aparecieran en forma explícita los costos de la implementación y se sobrepasara el nivel de tolerancia al pesimismo.

Un divorcio significa que alguien decidió que el costo de estar casado era más alto que el costo de no estarlo. Si alguien toma la decisión de cortar una relación afectiva durante el noviazgo, suele ser bien visto porque es una manera de evitar “males mayores”. Pero si se toma la misma decisión después del casamiento, se trata de un divorcio, con las correspondientes consecuencias religiosas, culturales, sociales, afectivas, económicas, etc.

La oportunidad en la que se toma la decisión hace que los efectos de la misma sean totalmente distintos.

Si se ayuda a las personas a percibir los costos del cambio en el inicio del proceso, se pueden lograr dos cosas: en primer lugar, se la puede persuadir para que no se involucre en un proceso que no va a poder enfrentar con éxito. En segundo término, si la persona decide enfrentar de todos modos la situación, se la puede ayudar a anticipar, en cierta medida, el desencanto inevitable que sobreviene en la etapa del “pesimismo informado”.

La resistencia es inherente a los cambios que modifican en forma abrupta las expectativas. El tema es cómo y cuándo se pone de manifiesto y qué se hace al respecto.

Los procesos de cambio siempre vienen acompañados de una “cuenta a pagar”, expresada en términos de resistencia. Dicha cuenta puede ser pagada antes o después, lo que equivale a decir que debemos “pagar” para administrar la resistencia o para curar las heridas que produce. Pero, en todos los casos, la cuenta debe ser pagada.

### **3. COMPROMISO**

El éxito de un proceso de cambio está basado en el compromiso. Si las personas involucradas en el esfuerzo no se comprometen con el logro de los objetivos y no están dispuestos a pagar el precio correspondiente, el proceso está condenado inevitablemente al fracaso.

El compromiso con un proceso de cambio se hace evidente cuando:

- Se invierten recursos (tiempo, energía, dinero, etc.) para asegurar el logro de los objetivos.
- Se persiguen los fines en forma consistente a lo largo del tiempo, incluso cuando existe mucha presión.
- Se rechazan ideas o planes que pueden generar beneficios en el corto plazo, pero que no son coherentes con los fines de largo plazo.
- Se produce una rápida recuperación de las dificultades y se mantiene la determinación y el foco en la situación deseada.
- Se aplica la creatividad para resolver problemas que podrían interrumpir la marcha del proyecto.

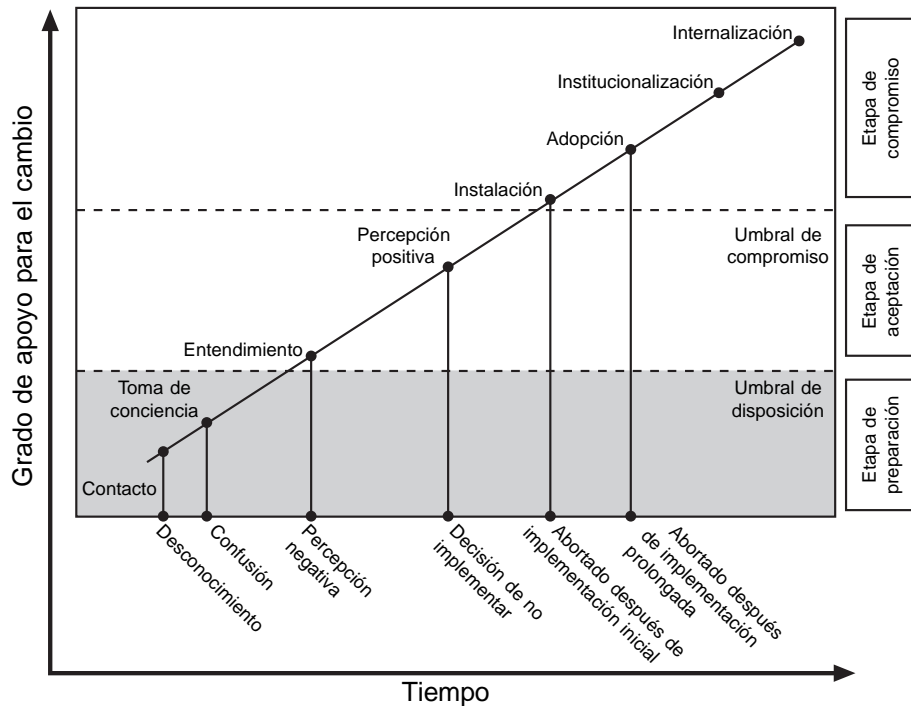
El compromiso provee el nexo vital entre las personas y los objetivos, además de ser la energía que impulsa a la organización y a los individuos que la forman a través del proceso de transición, de la manera más rápida y efectiva.

#### **3.1. Las etapas del compromiso**

Como se observa en la Figura 3, existen tres etapas específicas en el proceso de compromiso con el cambio: preparación, aceptación y compromiso.

En el eje vertical se muestra el grado de apoyo, mientras que en el eje horizontal, aparece el período de tiempo durante el cual una persona es expuesta a los cambios.

El modelo muestra cómo puede crecer o disminuir el grado de



**Figura 3.** Etapas del proceso de compromiso

apoyo, con el paso del tiempo. El proceso de construcción del compromiso tiene ciertos momentos críticos en los cuales el cambio puede verse amenazado (líneas verticales descendentes) o avanzar hacia el siguiente punto.

### 3.1.1. *Etapa de preparación*

La etapa de preparación incluye dos situaciones diferentes: el contacto y la toma de conciencia.

#### *Contacto*

El primer contacto con un cambio inminente es diferente según cuál sea el rol de la persona en el proceso.



Las distintas maneras de tomar contacto con el cambio (memos, reuniones o discursos), no siempre logran que la gente tome conciencia.

Las dos salidas posibles de esta primer etapa son la *toma de conciencia* (que permite que avance el proceso) o el *desconocimiento*, en el cual la persona permanece indiferente a la situación y el proceso se interrumpe.

#### *Toma de conciencia*

Ingresar a esta etapa del proceso no significa, de ninguna manera, que la persona posee un entendimiento profundo del impacto del cambio. En muchos casos, los individuos perciben que se está produciendo una transformación pero, al mismo tiempo, están confundidos por las consecuencias específicas que va a producir sobre ellos.

Puede ser que no estén claras su magnitud, su naturaleza, su profundidad o incluso su razón de ser.

Las dos salidas posibles de esta fase del proceso son la *confusión* o el *entendimiento*. En el primer caso, se reduce la probabilidad de una buena preparación, mientras que en el segundo se consigue que el proceso avance hacia la etapa de aceptación.

### *3.1.2. Etapa de aceptación*

La etapa de aceptación incluye el entendimiento y la percepción positiva del cambio.

#### *Entendimiento*

El primer paso para lograr la aceptación de un cambio consiste en entender su naturaleza. Una persona recién puede juzgarlo cuando toma conciencia del mismo y logra comprenderlo. De todos modos, el comportamiento de cada individuo en este punto del proceso de compromiso, dependerá de su percepción subjetiva de la realidad, la cual varía de acuerdo con sus ideas, emociones y valores.

Una vez que las personas comienzan a pensar y a actuar de determinada manera respecto del cambio, se puede afirmar que han cruzado el *umbral de disposición*.

Si el cambio es percibido como positivo, el individuo pasa a la fase siguiente denominada, justamente, “percepción positiva”. Por el contrario, las percepciones negativas generarán resistencia.

Existen muy pocos blancos o negros bien definidos, por lo que todo cambio significativo produce reacciones tanto positivas como negativas: algún aspecto puede ser percibido como negativo, aunque el cambio puede ser aceptado a causa de que las consecuencias positivas se consideren en su conjunto como mucho más importantes.

El desarrollo de una percepción predominantemente negativa representa la primera oportunidad de que se produzca verdadera resistencia.

Si el proceso se interrumpe en alguna de las dos fases anteriores, no se produce resistencia sino confusión o indiferencia.

Las personas se resistirán al cambio (ya sea en forma abierta o encubierta), sólo después que se hayan formado una percepción negativa del mismo.

Las alternativas de salida posibles para esta fase son la *percepción negativa*, que disminuye el apoyo y genera un ambiente de resistencia, o la *percepción positiva*, que incrementa la probabilidad de aceptación.

#### *Percepción Positiva*

Cuando un individuo percibe un cambio en forma positiva, debe decidir si está dispuesto o no a soportarlo.

Una cosa es prever que una nueva situación tendrá connotaciones positivas y otra muy distinta es tomar la decisión de comprometer el tiempo, la energía y los demás recursos necesarios para lograr que el cambio se concrete.

Cada persona tiene que decidir el grado de apoyo personal que le va a brindar a la iniciativa de cambio.

Muchas organizaciones han aprendido (de forma muy dolorosa), que personas poco dispuestas a comprometerse pueden sabotear todo el proyecto.

Si la persona logra una percepción positiva del cambio, está lista para seguir avanzando hacia la etapa de compromiso.

Las dos salidas de la fase de percepción positiva son la *decisión formal de iniciar el proceso de cambio*, o la *elección de no implementarlo*.

### 3.1.3. *Etapa de compromiso*

La etapa de compromiso incluye la instalación del cambio, la adopción, la institucionalización y la internalización.

#### *Instalación*

Una vez que la persona se involucra de alguna manera en el cambio, ingresa a la quinta fase del proceso de compromiso: la instalación.

En este punto, el proyecto se vuelve operativo y se traspone el *umbral de compromiso*.

La fase de instalación no es solamente un período en el cual el cambio se prueba por primera vez sino que, además, es el momento en el que aparece la primera oportunidad para que las personas se comprometan en forma verdadera.

Para que este compromiso se concrete, es necesario que exista consistencia de propósitos, inversión de recursos y subordinación de las metas de corto plazo a los objetivos de largo plazo.

En esta fase es natural que se produzcan problemas y no puede evitarse que se genere cierto grado de pesimismo. Por eso, tiene que existir un ambiente de trabajo que estimule la discusión abierta de las preocupaciones que vayan surgiendo, a los efectos de resolver los problemas y construir el compromiso con la acción.

A medida que se vencen los obstáculos, va apareciendo un nivel más realista de convicción acerca del desarrollo del cambio, lo que permite que el proceso avance a la fase de adopción.

Las salidas posibles de la fase de instalación son la *interrupción del cambio luego de la implementación inicial* o su *adopción*.

### *Adopción*

Aunque la dinámica de la adopción es similar a la de la instalación, existen importantes diferencias entre ambos pasos.

Mientras que la instalación es una prueba preliminar enfocada en las variables relativas a la puesta en marcha del proyecto, la adopción analiza las implicancias del cambio con una visión mucho más extensa y profunda.

Se necesita un grado considerable de compromiso para que un proyecto de cambio llegue a la fase de adopción. A pesar de ello, un cambio que se encuentra en la etapa de adopción sigue siendo evaluado y su cancelación continúa siendo una alternativa.

Las razones por las cuales un proyecto puede ser interrumpido después de una prueba prolongada son las siguientes:

- Se presentaron problemas políticos, económicos o logísticos, que solamente podían salir a la superficie luego de un tiempo de implementación considerable.
- Dejó de existir la necesidad que impulsó el proceso en su inicio.
- Cambiaron los objetivos estratégicos de la organización y los nuevos no incluyen el proyecto en cuestión.
- Se fueron de la organización algunas de las personas clave que apoyaban la iniciativa de cambio.

Las dos alternativas de salida de la fase de adopción son la *finalización del cambio luego de un período prolongado de implementación* o la *institucionalización* del mismo, transformándolo en un nuevo estándar de operación.

### *Institucionalización*

Las fases de instalación y adopción son períodos de prueba, de corto y largo plazo respectivamente, en los cuales volver atrás sigue siendo una opción.

Cuando se supera el período de prueba, la cuestión deja de ser el realizar o no el cambio, sino cómo efectuarlo.

Una vez que el proyecto ha sido institucionalizado, los emplea-

dos dejan de verlo como una tentativa y se crea la expectativa de usarlo como rutina. Entonces, el cambio deja de considerarse como un desvío de lo establecido, para convertirse en la norma.

Ni bien se produce la institucionalización, se alteran la estructura y el sistema de premios y castigos, a los efectos de acomodarse a la nueva situación.

Por supuesto, ésta es una fase en la que también es probable que surjan problemas. A veces, las personas pueden adherir a un cambio que ha sido institucionalizado, simplemente para no contrariar los deseos de sus jefes. Por ejemplo, muchos proyectos se institucionalizan cuando a las personas involucradas se les presenta la opción de estar de acuerdo o sufrir consecuencias severas.

En ese caso, a pesar de lo que cada uno opine en forma privada, la motivación también proviene del sistema de premios y castigos que establezca la organización.

Cuando las personas poseen una percepción negativa acerca del cambio, las motivaciones externas no suelen tener un fuerte impacto positivo sobre sus actitudes. En situaciones de este tipo, las personas sólo tratan de mimetizar su comportamiento a los efectos de que luzca como aceptable, limitándose a hacer y decir lo “correcto”.

Sin embargo, el éxito de un proceso de cambio no depende únicamente de las creencias personales de los individuos. Algunos proyectos solamente requieren que las nuevas tareas sean aceptadas físicamente, más allá de que exista o no apoyo emocional. De todos modos, las organizaciones están revisando el concepto que afirma que las personas no necesitan involucrarse emocionalmente cuando se trata de cambios importantes.

Los gerentes han empezado a darse cuenta de que tales actitudes producen una implementación deficiente y no logran generar el compromiso pleno.

La institucionalización es poderosa, pero sólo altera el comportamiento de las personas sin llegar a ganar la adhesión emocional.

#### *Internalización*

El último nivel de compromiso, denominado “internalización”, se alcanza cuando las personas se hallan fuertemente comprome-

tidas con un cambio, porque éste refleja sus objetivos, valores e intereses personales.

Se trata entonces de un compromiso emocional, que representa una poderosa fuente de motivación intrínseca.

La empresa puede decidir la institucionalización del proceso, pero cada persona mantiene el control sobre su propia internalización. Cuando alguien internaliza un cambio, se hace responsable en forma personal del éxito del proyecto: ningún mandato de la organización podría generar este tipo de “apuesta” individual a un cambio.

El compromiso internalizado genera entusiasmo, altos niveles de energía y perseverancia. Por otra parte, este tipo de comportamiento tiende a ser “infeccioso”, ya que las personas fuertemente comprometidas van a tratar de convencer a otros para que se sumen al esfuerzo.

### **3.2. Las claves del compromiso**

El proceso de construcción del compromiso no es sencillo y puede ser un camino para el cual muchas personas no están preparadas.

Las organizaciones adaptables consideran que el desarrollo del compromiso pleno es un proceso que puede ser comprendido y administrado.

A continuación, vamos a analizar algunas claves para construir el nivel de compromiso necesario para que un cambio pueda implementarse en forma exitosa.

*1. Las personas responden al cambio con diferentes grados de aceptación emocional e intelectual.*

Las personas, en su intento por acomodarse al cambio organizacional, suelen seguir un patrón de comportamiento como el siguiente:

- Observan que se ha producido un cambio o que es posible que ocurra.

- Desarrollan una opinión acerca del mismo.
- Toman la decisión de apoyar el cambio o resistirse.
- Ponen en práctica la decisión anterior.

Nuestras cabezas funcionan a un ritmo distinto que nuestros corazones. La capacidad intelectual que nos permite observar, formar una opinión, decidir y actuar es mayor que nuestra capacidad emocional para desplazarnos por la misma secuencia.

Esto implica que, a menudo, cuando nos vemos inmersos en un proceso de cambio, el compromiso intelectual supera al emocional.

Para administrar un proceso de este tipo deben aprenderse a manejar ambas dimensiones del compromiso, tomando en cuenta las diferencias entre las dos a los efectos de desarrollar los planes de implementación.

También se tiene que distinguir entre el deterioro del compromiso y los mensajes confusos que emiten las personas cuando sus mentes han aceptado el cambio, pero sus corazones aún están dudando.

## 2. *El compromiso tiene un precio.*

Lograr un grado importante de compromiso significa atravesar por un proceso complejo y costoso.

Para tener éxito en el logro del compromiso, deben enfrentarse sus costos reales a lo largo de todo el proceso, expresados en términos de tiempo, dinero y energía: muchos intentos fracasan porque los que administran el cambio quieren los beneficios asociados inmediatamente a la transformación, pero no están realmente dispuestos a pagar el precio que les permite conseguirlos.

Ya ha pasado el tiempo en el que los gerentes podían pensar: “No necesito decirles nada a mis empleados, ni escucharlos, ni tampoco ofrecerles alguna recompensa especial. Ellos trabajan para mí. Si saben lo que es bueno para ellos, harán exactamente lo que les digo”. En la actualidad, el mayor nivel de sofisticación y capacitación, y la complejidad de los entornos corporativos hacen mucho más fácil para los empleados simular obediencia y resistirse en forma encubierta.

	<b>Pagos para obtener compromiso</b>	<b>Pagos para vencer la resistencia</b>
<b>Precio de la resistencia</b>	Pagado al inicio	Pagado en forma tardía
<b>Inversión inicial</b>	Alta	Baja
<b>Costo de mantenimiento</b>	Bajo	Alto
<b>Velocidad inicial de implementación</b>	Baja	Alta
<b>Velocidad de asimilación del cambio</b>	Alta	Baja
<b>Grado de compromiso de los individuos</b>	Mente y corazón	Mente, pero no el corazón
<b>Motivación de los individuos</b>	Éxito del proyecto	Aceptación de las condiciones para no sufrir las consecuencias
<b>Grado de compromiso logrado</b>	Internalización	Institucionalización

**Figura 4.** Pagos para lograr el compromiso o vencer la resistencia

Como se indica en la tabla de la Figura 4, se debe pagar un precio por el compromiso o por la resistencia, pero siempre existe un precio.

*3. Tiene que existir un plan de acción para generar el compromiso.*

En muchas organizaciones se observa que se invierte un monto considerable de recursos para tomar la decisión sobre lo que debe ser cambiado, pero la falla se produce en el intento de lograr el nivel de compromiso necesario para ejecutarla.

Cuando se trata de decisiones urgentes, la implementación del cambio es demasiado riesgosa como para dejarla librada al azar.

Por supuesto, no todos los proyectos de cambio requieren el mismo nivel de compromiso. En algunos casos se necesita un nivel similar al que se logra en la fase de instalación. En otras situacio-



nes, hace falta un alto grado de compromiso, que se logra en la fase de adopción.

Muchos proyectos fracasan porque el cambio no se sanciona formalmente ni se normaliza, a los efectos de asegurar la aceptación o la institucionalización.

Finalmente, si los objetivos de largo plazo de un cambio demandan altos niveles de apoyo por parte de las personas involucradas, es necesaria la internalización ya que esta fase constituye el grado más alto de compromiso.

La internalización sólo se produce cuando se alinean los valores de la persona con los valores de la organización.

Si el cambio organizacional requiere que las personas lo internalicen y la gerencia solamente es capaz de imponerlo por la fuerza, es muy difícil que la transformación pueda tener éxito.

Finalmente, un proyecto de cambio que arranca en forma auspiciosa, puede frustrarse a causa de falta de un seguimiento adecuado.

#### *4. La construcción del compromiso es un proceso evolutivo.*

Las fases y las etapas del proceso de construcción del compromiso que hemos analizado, siguen una secuencia natural. Por ejemplo, la toma de conciencia es el resultado de un contacto exitoso y el entendimiento debe preceder a la percepción positiva.

Muchas organizaciones administran el cambio con el supuesto de que pueden ser obviadas algunas fases del proceso, simplemente por el hecho de anunciar que un cambio se ha institucionalizado. Con este enfoque, se hace el anuncio, se determina la conducta de las personas y se asume su aceptación.

Forzar la aceptación de esta manera puede asegurar la implementación técnica del cambio, pero genera costos de largo plazo derivados de la resistencia recurrente.

En muchas ocasiones la resistencia no se produce por el cambio en sí mismo, sino por la manera en que es comunicado a las personas.

En un mundo complejo y globalizado como éste, ninguna organización puede darse el lujo de imponer los cambios o saltarse alguna fase del proceso de compromiso.

*5. Si no se construye el compromiso, hay que estar preparado para las consecuencias.*

El nivel de compromiso requerido para el éxito de un proyecto de cambio, debería estar determinado por la importancia del mismo para la organización y por el grado de disrupción que provocará.

Inevitablemente, se presentan situaciones en las cuales es deseable un alto grado de compromiso, pero los costos de obtenerlo hacen que no se justifique.

Cuando no se puede lograr ese alto grado de compromiso, la única elección es prepararse para enfrentar la resistencia.

*6. La velocidad del cambio no debe acelerarse demasiado.*

A veces parecería que la mejor manera de implementar un cambio es forzándolo. Pero este enfoque aparece como la alternativa más rápida, simplemente porque no se calculan los costos de largo plazo generados por la resistencia encubierta.

Aunque parezca paradójico, cuando el cambio se desacelera aparece el tiempo necesario para reforzar la comunicación, involucrar a los empleados, desarrollar relaciones sinérgicas entre ellos y lograr el grado de compromiso necesario para el éxito.

El compromiso consume mucho tiempo y su logro es costoso, pero una vez que se desarrolla la infraestructura, la velocidad del cambio puede acelerarse.

## GLOSARIO

---

**Estructura de interpretación de la realidad (marco de referencia):** visión e interpretación que las personas tienen del mundo circundante. La estructura de interpretación puede ser influida a través del lenguaje y de las prácticas.

La tarea del *lenguaje* es proveer una manera distinta de percepción y observación para ayudar a la persona a ver el mundo a través de un conjunto distinto de lentes y filtros e iluminar algunas áreas que pueden no ser visibles.

La tarea de las *prácticas* consiste en estimular a la persona para que incorpore a su cuerpo los cambios mentales que va generando. Esto significa reemplazar algunos viejos hábitos por otros nuevos.

Cuando uno quiere modificar un hábito arraigado (relacionado con la alimentación, la actividad física o alguna característica personal), se da cuenta del poder que ejercen los hábitos y de la necesidad de una práctica constante si desea que ese cambio sea permanente.

**Responsabilidad:** conjunto de sanciones positivas y negativas que acompaña en forma indisoluble a la autoridad.

**Sanción:** consecuencia derivada de un comportamiento. Las sanciones pueden ser tanto positivas como negativas.

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. Considere algún cambio importante que usted haya percibido inicialmente como negativo y trate de analizar su comportamiento, tomando como base la secuencia de la Figura 1.
2. Análogamente, considere algún cambio significativo que usted haya percibido inicialmente como positivo y trate de analizar su comportamiento, tomando como base la secuencia de la Figura 2.
3. Identifique el principal proceso de cambio que haya afectado a su sector en el último año. Reflexione acerca de las etapas desarrolladas en la Figura 3.

## Unidad 3

# EL CAMBIO DESDE LA PERSPECTIVA ESTRUCTURAL

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

La adaptación al cambio es la gran obsesión de nuestra era. Las organizaciones invierten millones de pesos anuales en iniciativas de transformación a gran escala.

Al mismo tiempo, muchos millones de personas gastan enormes cantidades de dinero en programas de capacitación, terapia psicológica y opciones menos convencionales y científicas, con el objetivo de lograr su propio cambio personal.

Esta situación implica ciertos riesgos, entre los que destaco la tendencia a perseguir el cambio como un fin en sí mismo. Muchos programas de cambio son iniciados por líderes que buscan dominar sus mercados y sus empleados, y toman estos procesos como un paso más para conseguir su objetivo, pero en realidad sienten miedo a cambiar.

Estos programas frecuentemente son ejecutados por consultores que cobran altísimos honorarios y sólo crean ilusiones: suelen hacer prolijas presentaciones, con gráficos sofisticados y montañas de datos, pero su propósito real es que nadie se sienta incómodo y que, en el fondo, nada cambie demasiado.

Sin embargo, hasta la ilusión del cambio debe ser entregada en los plazos estipulados y con un aspecto adecuado para que los clientes impacientes queden satisfechos.

La verdadera transformación vincula los procesos de cambio con el significado; esto implica que todo aquel que se vea involucrado en algún proceso de transformación, entienda qué es lo que está mal y por qué necesita cambiarlo.

Los procesos de cambio no son sencillos, ya que a menudo resultan dolorosos y los resultados tardan mucho en aparecer. Además, requieren que la gente se sienta incómoda, pues la comodidad con la situación actual no motiva a cambiar.

La verdadera transformación organizacional es un viaje que lleva a las empresas y a sus líderes al borde del abismo: aquellos que se arriesgan y mantienen sus nervios templados, podrán ingresar a una nueva realidad, ya que verán el mundo de los negocios y sus oportunidades con una mirada fresca y renovada.

La historia cultural de la mayoría de las organizaciones actuales tiene sus raíces en la revolución científica newtoniana que se produjo en los siglos XVI y XVII, la cual introdujo prácticamente una nueva visión del mundo y afectó todos los aspectos de la vida cotidiana.

A través de la influencia de Frederick Taylor y su teoría de la “administración científica”,<sup>1</sup> la concepción newtoniana pasó a dominar el pensamiento administrativo del siglo XX.

Durante la mayor parte del siglo hemos vivido en un mundo de organizaciones newtonianas, jerárquicas, burocráticas, que basan su conducta en la certeza y la predictibilidad y en las cuales es vital el control.

Estas organizaciones están estructuradas siguiendo un concepto funcional, su valor primordial es la eficiencia y no responden demasiado bien a los cambios.<sup>2</sup>

Los seres humanos viven y trabajan dentro de estas organizaciones, pero en muchos casos se sienten simples factores de producción, ya que la empresa utiliza el esfuerzo de los trabajadores,

1. Se sugiere releer el punto “2.1 Los autores clásicos”, de la Unidad 1 del Módulo I, de nuestro texto *Dirección estratégica* (1998). Fundación OSDE.

2. El modelo estructural que Mintzberg denomina “Burocracia tradicional” es un típico ejemplo de organización newtoniana (*Dirección estratégica*. Módulo I. Unidad 3. Punto “5.2 Burocracia tradicional”).

pero sólo piensa en su propio beneficio, y el énfasis por el control aísla a la organización de su entorno.

Es obvio que este modelo de organización está en crisis y no sirve para sobrevivir en el contexto de fin de siglo: el modelo newtoniano ha evolucionado dentro del paradigma que afirma que la naturaleza está estructurada en forma jerárquica, y su base filosófica es un producto evidente de la tradición occidental. Dicha concepción entró en crisis hacia fines del siglo XIX, cuando los filósofos, artistas, escritores e incluso científicos comenzaron a cuestionar su fe en los viejos paradigmas.

La “nueva ciencia” del siglo XX (teoría de la relatividad, física cuántica, complejidad y teoría del caos), nos ayuda a comprender las bases de los nuevos paradigmas. Del mismo modo que la ciencia newtoniana en su momento, esta nueva ciencia ha sido producto de un profundo cambio cultural, que implicó una transición de las verdades absolutas al contextualismo, de la certeza a la apreciación del pluralismo y la diversidad, y de la simplicidad a la aceptación de las ambigüedades y paradojas de la complejidad.

La nueva ciencia nos provee los nuevos conceptos, las nuevas imágenes y el nuevo lenguaje que requieren los paradigmas emergentes.

El pensamiento cuántico es uno de los nuevos paradigmas intelectuales y constituye una de las herramientas que nos ayudan a repensar la estructura de las organizaciones y a entender los procesos de cambio propios de nuestra época.

En el desarrollo de esta Unidad analizaremos los distintos niveles de cambio y los distintos tipos de pensamiento, para finalizar con la descripción de las tres grandes concepciones filosóficas que inspiran el diseño de las organizaciones actuales: el modelo de organización newtoniano, el oriental y el cuántico.

## **2. LOS NIVELES DE TRANSFORMACIÓN**

En este punto, vamos a considerar tres niveles esenciales del ser humano: el mental, el emocional y el espiritual.

El aspecto mental está asociado con la capacidad de resolver problemas, seguir reglas y lograr objetivos. Pero tanto la elección de cuáles problemas debemos solucionar y qué objetivos perseguir, como la voluntad para cumplir las normas, provienen de las dimensiones emocional y espiritual.

Dado que las organizaciones son, en esencia, conjuntos de personas, también poseen aspectos mentales, emocionales y espirituales.

El aspecto mental de una organización se pone en evidencia a través de sus procesos de toma de decisiones, sus normas explícitas y el razonamiento utilizado para establecer prioridades y lograr objetivos.

Las organizaciones newtonianas, con su énfasis en la eficiencia y en los resultados, se preguntan: “¿cuál es la mejor manera (la más barata y efectiva) de producir x?”. Muy rara vez se preguntan: “¿es x una actividad que agrega valor?”, “¿qué sentido tiene x?”, “¿qué significa x para nuestros empleados, nuestros clientes y la comunidad?”, “¿no sería mejor z que x?”. Éstas no son cuestiones puramente mentales, ya que la determinación de prioridades y la fijación de objetivos, requieren la presencia tanto de la dimensión emocional como de la espiritual, pues se desprenden de la visión básica de la organización.

En cualquier ser humano y en cualquier organización formada por personas, el cambio verdadero requiere la transformación de cada uno de los tres niveles.

La mayoría de los procesos de cambio se enfocan solamente en un nivel y esto no es suficiente, ya que el éxito del proceso depende de un balance adecuado entre las tres dimensiones.

Así como el ser humano no está compuesto de una serie de casillas denominadas “mente”, “corazón” o “espíritu”, tampoco las organizaciones consisten en una serie de partes separadas, llamadas “Producción”, “Finanzas” o “Marketing”.

Ésos son modelos newtonianos, basados en la premisa de que el mundo está compuesto de pequeñas partes separadas, a las que llamamos átomos.

Taylor introdujo este modelo en la administración, lo que originó la noción de que el cambio puede ocurrir trabajando en distintas partes del sistema en forma independiente.



Actualmente, la mayoría de las ciencias tiene un enfoque holístico, que se basa en el concepto de que el mundo no consiste en un conjunto de partes aisladas, sino en sistemas que se relacionan entre sí en forma intrincada. Un cambio en una parte, siempre tiene consecuencias sobre el todo.

Por ejemplo, la física cuántica nos dice que el universo consiste en patrones de energía dinámica, que se autoorganizan y se entrelazan con los demás, y de la teoría del caos aprendimos el “efecto mariposa”.<sup>3</sup>

Las dimensiones mental, espiritual y emocional están íntimamente interrelacionadas y cada una se alimenta de las demás. Lo mismo es válido para las supuestamente separadas partes de una organización.

La cultura occidental siempre ha tenido cierta propensión a encasillar las cosas, hecho que se remonta a la teoría atómica de Demócrito en la antigua Grecia.

Del mismo modo, ha existido la tendencia a separar la mente o el alma del cuerpo, o lo espiritual de lo físico. Dice el filósofo francés René Descartes:

*Sé que tengo una mente y sé que tengo un cuerpo. Y sé que ambos están completamente separados. Yo soy mi mente y tengo un cuerpo.*

Isaac Newton tomó esa dicotomía como la base de la nueva física, excluyendo todo lo mental o psicológico de sus leyes físicas del universo. La cultura mecanicista que surgió como consecuencia de la revolución newtoniana aún domina el pensamiento de la mayoría de nosotros y se traduce en la aplicación de los principios de las máquinas a los seres humanos y a las organizaciones.

Paralelamente, Taylor aseguraba que cada organización debía estar regida por leyes y principios inmutables y que los seres humanos tenían que actuar en función de ellos.

3. Ver “Teoría del Caos” en el Glosario de la Unidad 3 del Módulo III, “Escenarios en el mundo de la empresa”, en Fanelli-Sidicaro-del Prado, *Gestión del cambio. El desafío de los próximos escenarios* (1998). Fundación OSDE.

El pensamiento administrativo newtoniano se basa en principios férreos, estructuras rígidas, planes detallados, previsibilidad y control.

Es obvio que estos conceptos no conciben demasiado bien con las necesidades de las organizaciones en los tiempos actuales.

Los seres humanos poseen aspectos mecánicos, ya que los músculos funcionan como máquinas y algunos procesos mentales pueden ser programados. Los aspectos racionales, los relativos al seguimiento de reglas y a la resolución de problemas, por ejemplo, funcionan de forma bastante similar a una computadora.

Precisamente estos aspectos mecánicos de la mente son los que se están reemplazando por las computadoras.

Las organizaciones ya no necesitan “máquinas pensantes”, pues los chips de silicio son más baratos, más rápidos y más confiables. El “capital intelectual” que las empresas quieren desarrollar en la actualidad incluye aquellos aspectos de los seres humanos que las computadoras no pueden duplicar, especialmente, aquellos procesos que no pueden ser programados.

Las computadoras no tienen emociones ni necesidades espirituales. Los seres humanos hacen cosas (reír, expresarse artísticamente, rezar) que se derivan de la existencia de las dimensiones espiritual y emocional.

El hombre no puede disociar totalmente su pensamiento de sus emociones y su espíritu, dimensiones de las que se desprenden la capacidad de soñar, de prever el futuro y de asignar significado a los proyectos.

Así como la visión es inseparable de la inteligencia espiritual, la capacidad de manejar la ambigüedad y la complejidad está ligada a la inteligencia emocional.

No existe organización que no quiera contar con algún equipo capaz de tomar decisiones racionales, ser creativo y manejar la complejidad.

Ésta es la causa por la que se invierten toneladas de dinero en programas de capacitación y honorarios por consultoría. Pero la mayoría de los agentes de cambio siguen teniendo una mentalidad mecanicista que les impide reconocer lo que requiere la verdadera

transformación. En la mayoría de los casos no se sabe por dónde empezar y todo se limita a esfuerzos puntuales, tales como algún proceso de reestructuración, cuadros en las paredes con la misión de la organización o algún seminario de una semana sobre liderazgo o cambio.

Este enfoque parcial no transforma, sino que trabaja con las estructuras existentes en las organizaciones newtonianas, las que no permiten que se desarrolle la inteligencia emocional, ni alienan las visiones espirituales.

### **3. LOS NIVELES DE PENSAMIENTO**

El cerebro es el órgano más complejo del cuerpo humano, ya que nos proporciona la capacidad de sentir y hablar, controla los latidos del corazón y el ritmo de la respiración y permite que se generen las emociones, entre otras innumerables funciones.

El cerebro puede llevar a cabo semejante variedad de funciones porque es flexible, adaptable y tiene la capacidad de autoorganizarse.

Nacemos con un cierto número de neuronas conectadas de manera determinada y, en teoría, todo el sistema se deteriora lentamente con el paso del tiempo. Pero la neurología ha demostrado que si bien una persona va perdiendo neuronas constantemente a lo largo de su vida (un anciano posee muchas menos neuronas que un bebé), también crecen en forma permanente las conexiones entre las neuronas o, por lo menos, existe el potencial para que ello ocurra.

Las capacidades mentales son consecuencia de las conexiones neuronales. Para una capacidad más sofisticada, se necesita una mayor cantidad de conexiones neuronales.

Los bebés nacen con las conexiones neuronales necesarias como para regular la respiración, el ritmo cardíaco, la temperatura, etc., funciones que le permiten mantener la vida. Las capacidades de reconocer caras y objetos, de formar conceptos y de unir sonidos con coherencia, van evolucionando a medida que la experiencia enriquece la capacidad del cerebro del bebé.

A través de su intercambio con el medio ambiente, el cerebro va estableciendo nuevas conexiones neuronales y cuanto más fluido sea el intercambio, mayores serán las conexiones.

Ésta es la razón por la que puede estimularse la inteligencia de los niños a través de proporcionarles estímulos frecuentes y variados.

No existe un límite en la cantidad de conexiones que puede establecer el cerebro de un niño, pero en nuestra cultura, aproximadamente a los veinte años, la mayoría de nosotros ha desarrollado suficientes conexiones neuronales para el resto de su vida.

A esa altura ya se poseen modelos mentales acerca del mundo, están desarrollados los supuestos y principios sobre los cuales actuar, se han formado hábitos mentales y patrones emocionales. En síntesis, el cerebro ha conectado sus paradigmas vitales básicos.

El crecimiento de la cantidad de conexiones neuronales insume mucha energía. Los niños están muy motivados por la necesidad y la curiosidad y, además, poseen mucha energía.

Los adultos, en cambio, estamos menos motivados, ya que hemos desarrollado todos los hábitos y supuestos que nos permiten lidiar con la experiencia cotidiana.

Si nuestros paradigmas tienen sentido y nos permiten satisfacer las necesidades básicas, ¿para qué cambiarlos?

Modificar las conexiones del cerebro requiere más energía que la que se necesitó para hacer las conexiones originales, ya que implica el esfuerzo de romper las viejas conexiones, para sólo entonces realizar las nuevas.

Existe una resistencia natural al cambio, sobre todo en los momentos en que no hay grandes amenazas a lo establecido. Pero cuando las cosas comienzan a ir mal y nuestros modelos mentales no nos permiten enfrentar los nuevos desafíos, *debemos* hacer el esfuerzo o se produce el colapso.

Por supuesto que el cambio y el crecimiento son posibles también en los buenos tiempos. Los bebés lo hacen permanentemente y los adultos creativos se destacan por su entusiasmo juvenil y, a menudo, se sienten y parecen más jóvenes que sus pares.

El espíritu lúdico, la rebeldía, el sentido de aventura y la afición por desafiar y ser desafiados, son las condiciones que exponen

al cerebro a experiencias que permiten desarrollar nuevas conexiones neuronales.

Existen tres tipos de pensamiento involucrados en las facultades mentales más elevadas, y cada uno de ellos emplea un tipo distinto de estructuras neuronales y diferentes circuitos de procesamiento.

A continuación, vamos a analizar los tres tipos de pensamiento para descubrir qué relación tienen con el mundo de los negocios.

### **3.1. El pensamiento lineal**

Los seres humanos están bien dotados para el pensamiento racional que sigue una secuencia lógica, pero las computadoras son aún mejores, ya que pueden ejecutar este tipo de pensamiento de manera más rápida y más confiable.

El cerebro humano puede hacer estas operaciones debido a un tipo determinado de conexión, denominado conducto neuronal, formado por neuronas conectadas una a una en forma de serie. La cabeza de una neurona conecta con la cola de la siguiente y una señal electroquímica atraviesa la cadena de neuronas, generando algún tipo de acción determinada.

Si alguna neurona de la cadena se daña o directamente deja de funcionar, la cadena completa cesa su actividad. Las computadoras personales están conectadas siguiendo este mismo concepto.

Los conductos neuronales están conectados de acuerdo con un programa fijo, cuyas reglas se corresponden con los supuestos de la lógica formal. El aprendizaje sigue una secuencia rígida de pasos y produce un tipo de pensamiento instrumental, útil para resolver problemas y ejecutar tareas.

Como todo pensamiento racional y lógico, se basa en el concepto que establece: “Si hago esto, tengo la certeza que las consecuencias serán tales”.

Gran parte del pensamiento administrativo, como por ejemplo el método de administración por objetivos o el planeamiento estratégico tradicional, se basan en este concepto.

Las computadoras que juegan ajedrez, lo hacen aprovechando su enorme velocidad de procesamiento para analizar todas las alternativas posibles para cada posición y eligiendo la más conveniente, todo dentro de una secuencia paso a paso.

Al igual que el tipo de pensamiento que subyace a la ciencia newtoniana, tanto la estructura de los conductos neuronales como el pensamiento que generan, son lineales y deterministas: B siempre sigue a A de la misma manera.

Éste es un tipo de pensamiento que no tolera la ambigüedad, es efectivo cuando las reglas están claras y fijas, pero no sirve para explorar el horizonte en busca de nuevas posibilidades.

Toda la estructura burocrática se basa en conceptos lineales, tales como los manuales de procedimiento, las descripciones de puestos, agendas, etc.

Todo el pensamiento lineal se basa en el supuesto de que las organizaciones consisten en un conjunto de partes (personas, mercados, clientes, competidores), que pueden ser manipuladas exitosamente a través de determinadas reglas porque tienen un comportamiento predecible, del mismo modo que el universo newtoniano está regido por las inmutables leyes de la naturaleza.

Las ventajas del pensamiento lineal son la rapidez, confiabilidad, seguridad y precisión, y su principal desventaja es que solamente puede operar dentro de un paradigma dado y sujeto a un programa o conjunto de reglas.

En el caso de las organizaciones, las ventajas del pensamiento lineal son similares (rapidez, confiabilidad y universalidad) y su problema más importante lo constituye su inflexibilidad.

### **3.2. El pensamiento asociativo**

El segundo tipo de pensamiento que pueden realizar los seres humanos es el pensamiento asociativo. Este tipo de pensamiento nos permite formar asociaciones entre cosas, tales como el hambre y la comida que la satisface, así como también nos capacita para reconocer caras o aromas, o para aprender conductas

corporales complejas, tales como manejar un automóvil o andar en bicicleta.

Las estructuras cerebrales que posibilitan este tipo de pensamiento son las redes neuronales, conjuntos de más de cien mil neuronas, cada una de las cuales puede conectarse con aproximadamente otras mil. Las conexiones son aleatorias y paralelas, lo que significa que cada neurona influye sobre las demás, al tiempo que es influida por ellas.

Las redes neuronales del cerebro están conectadas con otras redes similares distribuidas en todo el cuerpo, lo que hace que las raíces del pensamiento asociativo se basen tanto en la experiencia emocional como en la física; si se acepta la analogía, es como “si se pensara con el cuerpo”.

A diferencia de los conductos neuronales, las redes tienen la capacidad de conectarse y desconectarse a sí mismas, en función de la experiencia.

Cada vez que aparece un patrón, las conexiones de la red neuronal que lo reconocen se fortalecen, hasta que el reconocimiento se produce en forma automática.

Cualquier proceso de aprendizaje que tenga por objetivo la formación de hábitos, es un ejemplo de lo afirmado en el párrafo anterior. Cuando el profesor de tenis enseña el saque, indica la posición de los pies, la altura de la pelota, la trayectoria de la raqueta, la rotación del cuerpo y el punto de impacto para lograr el efecto deseado. Las primeras veces, cuando el alumno se concentra en alguno de los movimientos, es muy probable que falle en otros, pero a medida que se intensifica la práctica, esos movimientos se empiezan a realizar en forma inconsciente, con lo cual se facilita la ejecución de la secuencia hasta que, finalmente, al cabo de una serie de repeticiones, el saque se ejecuta sin necesidad de pensar en forma consciente en cada uno de los movimientos. Esto ocurre porque se fortaleció la red neuronal como consecuencia de la repetición de un patrón de movimientos determinado.

El aprendizaje asociativo es un proceso de prueba y error. Cuando el cobayo comete un error dentro del laberinto, no se produce ninguna conexión entre sus neuronas pero cuando acierta, el cerebro fortalece esa conexión.

Por otra parte, las redes neuronales no están conectadas con la facultad del lenguaje ni con la capacidad de articular conceptos.

Gran parte del conocimiento que tiene una organización es fruto del pensamiento asociativo producto de las habilidades y experiencia de sus miembros.

En los últimos años, los expertos en informática han logrado reproducir en forma artificial algunos aspectos del pensamiento asociativo, tales como el reconocimiento de la escritura y la identificación de rostros.

La ventaja del pensamiento asociativo radica en que se nutre en forma permanente de la experiencia y puede aprender a través de sucesivas pruebas y errores a medida que avanza.

Además, es un tipo de pensamiento que tolera la ambigüedad ya que, por ejemplo, aunque se dañe una parte importante del cerebro, éste puede reconfigurarse y mantener la mayoría de sus funciones asociativas.

La principal desventaja del pensamiento asociativo es su lentitud, la inseguridad y la tendencia a formar hábitos. Una vez que un hábito está constituido, es muy raro modificarlo.

Por último, el pensamiento asociativo es muy difícil de transmitir a los demás, ya que cada individuo tiene un conjunto diferente de conexiones neuronales.

### **3.3. El pensamiento cuántico**

El tercer tipo de pensamiento que podemos llevar a cabo, es el creativo o intuitivo.

Es el tipo de pensamiento que nos permite desafiar nuestras creencias, romper viejos hábitos y cambiar nuestros modelos mentales.

A través de este tipo de pensamiento se inventan nuevas categorías, que crean nuevos patrones y nuevos lenguajes.

El pensamiento cuántico tiene sus raíces y está motivado por los valores y por la búsqueda de significado.

Las computadoras no pueden reproducirlo, porque es holístico, es decir, es unificador e integrador a los efectos de ver el panorama completo.



Los neurólogos saben qué ocurre en el cerebro cuando realizamos esta clase de actividad, pero aún es un misterio la forma en que se produce. Dado que el campo operativo es holístico y no puede ser separado en partes, una de las teorías afirma que se produce en un “campo cuántico”.

Cuando uno se sienta en su escritorio, las  $10^{11}$  diferentes neuronas que forman el cerebro, son bombardeadas por incontables estímulos sensoriales (táctiles, auditivos, visuales y térmicos) y por la información interna producto del proceso de pensamiento y la imaginación.

No existe un sistema de control centralizado en el cerebro que reciba y canalice toda esa información. No hay una neurona que organice y comande al resto, ni siquiera un “comité ejecutivo” de neuronas.

En realidad, el conjunto de las sensaciones y el hecho de saber para qué se está dentro de esa habitación, genera la autoorganización de las oscilaciones de todas las neuronas que son estimuladas.

La posibilidad de aplicar el pensamiento creativo en las organizaciones, depende de la existencia de una infraestructura flexible que funcione de manera similar a las neuronas, sobre todo en lo que hace a su capacidad de autoorganización.

El pensamiento cuántico posee la capacidad de cuestionarse a sí mismo y al entorno, y se hace imprescindible cuando se presentan situaciones imprevistas que no pueden resolverse con los métodos tradicionales.

Este tipo de pensamiento nos permite crear nuevas maneras de percibir la realidad, algunas de las cuales implican nuevos significados, pero la capacidad de ejercer este tipo de pensamiento requiere una nueva perspectiva de las cosas desde la cual podamos ver lo que subyace a nuestros pensamientos y esto es lo que nos hace verdaderamente humanos.

#### **4. LAS FILOSOFÍAS DE DISEÑO**

En esta Unidad intentamos considerar las estructuras de pensamiento del cerebro humano como prototipos de las configuraciones estructurales de las organizaciones.

Los tipos de pensamiento desarrollados en el punto anterior nos sirven de base para analizar las tres filosofías diferentes sobre las que se basan los diseños estructurales de las organizaciones en la actualidad, cada una de ellas más apta para determinadas circunstancias.

A continuación, trataremos de desarrollar la filosofía tradicional basada en los conceptos newtonianos, la construcción en forma de red y la que se basa en los postulados del pensamiento cuántico.

#### **4.1. La organización newtoniana**

Newton utilizó las bolas de billar como una metáfora para describir los átomos (la porción de materia más pequeña). Como describe en sus tratados sobre física, cada átomo (o bola de billar), se encuentra aislado en espacio y tiempo de los demás y se conecta con ellos a través de fuerzas de acción y reacción, y sus movimientos resultan determinados por rígidas leyes que aseguran el orden universal.

Cada átomo posee una cubierta dura e impenetrable, que impide que uno pueda entrar dentro del otro.

Cuando dos átomos se encuentran, se produce una colisión, lo cual provoca que uno o ambos, modifiquen su curso.

Como veremos más adelante, la metáfora de las bolas de billar es aplicable a las organizaciones tradicionales. Estas organizaciones newtonianas, organizan y controlan a sus miembros sobre la base de límites estrictos y reglas formales, que son universales para todos los integrantes de una determinada categoría.

Cualquier organización tradicional tiene criterios de selección para el ingreso de sus miembros. Aquellos que no cubren los requisitos, son excluidos y en el caso de los que ingresan, dejan una parte importante de su personalidad fuera del alcance de la organización, ya que solamente deben comprometerse con el cumplimiento de las normas.

La identidad y estabilidad de esta clase de organizaciones son aseguradas mediante la exclusión de las diferencias individuales

de sus miembros, especialmente de aquellas que no pueden ser transformadas en reglas generales.

Las empresas que poseen estructuras burocráticas tradicionales no desean conocer los problemas personales y las obligaciones familiares de sus integrantes.

La mayoría de las personas considera tediosa a la estructura burocrática y resulta muy común que se sientan alienadas dentro de esos sistemas, pero también encuentran seguridad en las fronteras y reglas que separan la vida organizacional de la vida privada, a tal punto que hasta llegan a sentirse amenazados cuando esos límites se desvanecen.

Este tipo de organizaciones plantea una paradoja respecto del tema de la lealtad. Los empleados exigen de las empresas un mayor compromiso de lealtad hacia ellos, expresado por medio de las condiciones laborales y la estabilidad pero, al mismo tiempo, no están dispuestos a dar todo de sí mismos.

Por su parte, la empresa exige lealtad a sus empleados, pero no está dispuesta a involucrarse en los “problemas personales” de los mismos.

Un gerente de Recursos Humanos de una empresa en la que trabajé como consultor, me decía: “Invertimos mucho dinero en capacitación y esperamos un aumento de la lealtad como contrapartida”. Pero este mensaje público no coincidía demasiado con el discurso privado de uno de los socios principales: “No quiero que los empleados nos vean como empleadores de por vida. La situación está muy difícil y cada uno debe arreglárselas como pueda”.

El ideal newtoniano, tan fielmente abrazado por Taylor, era la máquina, el mecanismo de relojería universal que se basa, para su funcionamiento, en leyes inmutables. Siguiendo el razonamiento de Newton, la máquina (considerando a los seres humanos y a las organizaciones como tales, o como parte de ellas), constituía la principal norma cultural.

La máquina newtoniana está compuesta por partes separadas y reemplazables, cuya razón de ser es el cumplimiento de una función específica.

Una buena máquina es aquella que funciona en forma eficiente, en la cual cada parte trabaja en forma coordinada con las de-

más para lograr el resultado deseado. Pero las partes de una máquina trabajan en armonía sólo porque están sujetas a algún tipo de control.

Del mismo modo que el universo está controlado por las leyes físicas, las máquinas más simples son controladas externamente por algún ser humano.

Como mencionamos con anterioridad, Taylor tenía una visión mecanicista de las organizaciones y de la conducta de los seres humanos.

El tipo de estructura que se difundió a partir de sus teorías es similar a una máquina diseñada para obtener ganancias mediante la venta de algún producto o servicio. Sus empleados y divisiones se mantenían separados entre sí y eran organizados y controlados por medio de normas impersonales y contratos inspirados en el concepto de eficiencia.

Sus límites eran rígidos y todo aquello que quedara fuera de la descripción del puesto, también estaba excluido de la incumbencia de la empresa.

El empleado ideal es reemplazable, posee habilidades y capacidades que se pueden conseguir fácilmente en el mercado y rinde más en la medida en que sus funciones sean repetitivas.

Del mismo modo, las relaciones dentro de la organización newtoniana (o tayloriana) son impersonales, regidas por normas o definidas por contrato y diseñadas de manera que excluyen cualquier consideración pertinente a la idiosincrasia o personalidad de los individuos.

Para que este tipo de organización funcione de manera adecuada, debe existir un poder centralizado y tanto la información como las decisiones deben fluir a través de los canales formalmente establecidos.

La ventaja de este tipo de estructuras radica en su aptitud para ser eficientes y confiables. Al propio tiempo, reducen al mínimo la ambigüedad, ya que cada procedimiento está claramente definido y cada persona sabe exactamente qué se espera de ella.

En la medida en que se respeten los procedimientos y canales formales, la información puede transmitirse fluidamente hacia las partes a las que va dirigida.

Obviamente, también existen desventajas. La principal de ellas es la excesiva rigidez que se deriva del hecho de que las normas no contemplan las excepciones.

La organización newtoniana está construida siguiendo la lógica del proceso de pensamiento lineal del cerebro humano.

Cada parte del proceso está organizada sobre la base de un programa y tiene el objetivo de resolver un problema determinado.

Si aparece un problema nuevo, el proceso lineal es incapaz de solucionarlo hasta tanto se modifique el programa. Esto significa que se trata de un sistema ordenado, eficiente y confiable, pero rígido.

En la realidad, los tres tipos de pensamiento (lineal, asociativo y creativo) están integrados y funcionan en tándem, generando el inimitable proceso de pensamiento del ser humano.

#### **4.2. La organización en red**

El sociólogo chino Fei Xiaotong compara la sociedad china con un complejo patrón de ondas concéntricas interrelacionadas, cada una de las cuales surge de una piedra (un individuo) que cae al agua en distinto sitio, formando una red tan intrincada que no puede distinguirse qué ondas produce una piedra y cuáles produce otra. Afirma al respecto:

*Cada uno permanece en el centro de los círculos producidos por su influencia social. Todos los ciclos están interrelacionados, y cada persona toca diferentes círculos en distintos momentos y lugares.*<sup>4</sup>

Este concepto es casi opuesto al occidental, ya que afirma que la persona tiene diferentes círculos y tipos de relaciones, y las fronteras de la propia identidad son bastante ambiguas y contextuales.

4. Fei, Xiaotong (1992). *From the soil*. University of California Press. Berkeley.

En China, las organizaciones forman enormes redes ambiguas, análogas a las que encontramos en las estructuras de pensamiento asociativo del cerebro humano.

Al igual que las redes de neuronas, todas las redes de organizaciones parecen estar conectadas entre sí, mediante vínculos formales e informales.

Hasta podría decirse que dichas conexiones son “orgánicas”, ya que crecen como respuesta a las condiciones, oportunidades y requerimientos, del mismo modo que las conexiones neuronales se incrementan a partir de la experiencia.

En este sentido, ambas redes son capaces de aprender y son flexibles y adaptables. El tamaño del conjunto de neuronas unidas en una red varía según los requerimientos, así como los ambiguos límites familiares y amistosos que subyacen a las redes corporativas chinas se expanden o contraen, según las circunstancias.

Además, en ambos casos, la flexibilidad se ve limitada por la crucial importancia de los hábitos, la familiaridad y la tradición. Las conexiones asociativas del cerebro funcionan mejor a medida que se repiten las experiencias. La gente de negocios china se siente más cómoda cuando se establecen relaciones confiables, ya que la confianza es un valor muy apreciado en su tradición social.

En este tipo de comunidades, la estabilidad se logra por medio del refuerzo de las tradiciones, las costumbres y la disciplina individual.

Las estructuras asociativas del cerebro trabajan en forma localizada y cooperativa, como si fueran el prototipo estructural de las sociedades agrarias formadas por pequeños grupos, las que funcionan bien porque cada uno conoce a los demás, se comparten los conocimientos esenciales, responsabilidades y tareas, y el poder está distribuido siguiendo los dictados de la tradición. Esas sociedades necesitan pocas reglas formales porque las sanciones sociales derivadas de las expectativas del grupo, mantienen en orden a la mayoría de las personas.

En la sociedad occidental, cuando las personas se desplazan desde las pequeñas comunidades rurales hacia las grandes urbes, se les impone una estructura social diferente y se quiebra el funcionamiento de los grupos pequeños.

Uno de los grandes dilemas a nivel administrativo, es si las redes chinas, que funcionan tan bien a escala local, pueden trasladar su fórmula a los complejos mercados globales.

Si continuamos con la analogía, las redes neuronales pueden adaptarse lo suficiente como para reconocer patrones poco familiares pero existentes, pero no pueden crear *nuevos* patrones.

Las conexiones entre neuronas dependen del peso de los hábitos y de la repetición de experiencias, es decir, de lo familiar. Dentro de una red neuronal, no existe la posibilidad de que aparezca una neurona que quiera experimentar con una nueva secuencia y se aparte de lo habitual.

En consecuencia, el pensamiento generado por esas redes está compuesto por generalizaciones inductivas y no permite desarrollar nuevas hipótesis o crear nuevos paradigmas, como los que se observan en los trabajos de los genios creativos, de la envergadura de Edison, Copérnico, Stravinsky o Picasso.

Las organizaciones japonesas han tenido éxito en donde las redes chinas parecen fallar. De hecho, existen numerosos ejemplos de corporaciones globales japonesas compitiendo exitosamente en los mercados internacionales.

En las corporaciones japonesas, las decisiones son tomadas por consenso, a diferencia de las redes familiares chinas, en las cuales se impone el poder tradicional en forma casi dictatorial.

La tradición japonesa se basa en el consenso y en la preocupación por la aceptación del grupo. Pero lograr el consenso lleva mucho tiempo y puede ocurrir que alguna persona creativa, que tenga ideas diferentes, quede demasiado delante del resto.

Al igual que las estructuras asociativas del cerebro, estas personas funcionan mejor cuando tienen que realizar adaptaciones a estructuras existentes. Es ampliamente conocido el hecho de que el éxito de la industria japonesa se construyó a partir de inteligentes mejoras de invenciones occidentales.

Incluso muchas de las exitosas técnicas administrativas japonesas, han sido resultado de adaptaciones de ideas occidentales, como las teorías de calidad total de Deming, desechadas en Estados Unidos.

Tanto el modelo de organización occidental newtoniano, como el modelo oriental en red, son diferentes configuraciones estructurales, cada una de ellas con sus propias fortalezas y debilidades. Vamos a compararlas.

Al igual que las conexiones neuronales en serie (conductos), las organizaciones newtonianas son regidas por normas y se basan en el individualismo. La posibilidad de conflicto entre tantas partes (individuos), que funcionan en forma independiente, se intenta solucionar por medio de la existencia de un fuerte control central, del que emanan normas y contratos. Estas regulaciones son universales y generan que cada individuo tenga los mismos derechos.

Existe una clara división entre los aspectos públicos y privados de la persona, y la estabilidad de la organización se asegura excluyendo lo privado, es decir, la turbulencia de emociones y vínculos afectivos.

Los límites son rígidos y el proceso de la organización tiene como objetivo el control y el logro de comportamientos predecibles.

El liderazgo en estas organizaciones es autoritario y mecanicista, y se basa en el sistema normativo y en el concepto clásico de “comando y control”.

Por su parte, las organizaciones en red se comportan en forma análoga a las redes neuronales del cerebro, considerando a la persona como el centro de un conjunto de relaciones. El énfasis no se pone en la manera de controlar el conflicto, sino en cómo lograr cooperación.

Los límites entre la esfera pública y la privada de la identidad individual son ambiguos y elásticos. Esto genera que estas organizaciones sean más adaptables, ya que se comportan en forma “orgánica”, expandiendo y contrayendo sus límites, y logrando que evolucionen sus estrategias.

La estabilidad se mantiene a través del refuerzo de las costumbres, las tradiciones y la autodisciplina.

El estilo de liderazgo varía de una cultura asiática a otra, tomando como elemento esencial la tradición o el consenso.

En el cerebro, los conductos y redes de neuronas tienen funciones bien diferenciadas: los primeros se ocupan del pensamiento lógico y las segundas, de las destrezas y patrones de comportamien-



to. Pero al igual que las estructuras newtonianas y las organizaciones en red, ambas se basan en la estabilidad, tienden a excluir lo inesperado y no son capaces de comportarse en forma creativa.

Hemos mencionado en esta misma Unidad, que nuestro cerebro tiene que modificar sus conexiones cuando necesita salirse de los paradigmas establecidos.

Para ello existe un tercer tipo de estructura que integra las otras dos y sugiere que puede ser posible un tercer modelo, que le permita a la organización funcionar en el límite de la creatividad.

### **4.3. La organización cuántica**

El modelo cuántico se deriva de los aportes de la “nueva ciencia”, en particular de la física cuántica.

La naturaleza de la conciencia y la creatividad humanas constituyen el foco de atención de la investigación científica en la actualidad.

La mayoría de los científicos cognitivos creen que ambas pueden ser explicadas en términos mecanicistas. Afirman que tenemos una “máquina mental” dentro de nuestras cabezas y que algún día existirán computadoras capaces de hacer todo lo que hace el cerebro, probablemente mejor y más rápidamente.

Pero hay otra escuela de pensamiento científico, también materialista, que cree que la conciencia humana nunca podrá ser replicada en forma artificial. Ellos dicen que, en principio, la mente no funciona como una máquina y buscan los orígenes de la conciencia y la creatividad en procesos mentales que no han sido descritos por la física newtoniana, sino que obedecen a los principios de la física cuántica.

Existen dos razones principales por las que la física cuántica puede proveer un nuevo concepto estructural para las organizaciones. La primera es que ofrece un modo radicalmente nuevo de afrontar los problemas y las oportunidades que enfrentan las organizaciones en el presente, y la segunda está en su necesidad de nuevas infraestructuras.

Hemos analizado en los puntos anteriores, la “inteligencia mental”, que se deriva del pensamiento lineal, y la “inteligencia emocional”, que surge del pensamiento asociativo. Ambas clases de pensamiento se hallan integradas por un tercer tipo de función neuronal, la que podría describirse como el conjunto de oscilaciones sincronizadas que conectan distintas partes del cerebro. Esta función nos aporta el pensamiento intuitivo, visionario y creativo, es decir, el tipo de pensamiento que nos permite desafiar y cambiar nuestros modelos mentales.

Este tercer tipo de pensamiento ha sido denominado “pensamiento cuántico” por Danah Zohar,<sup>5</sup> debido a su similitud con el proceso cuántico.

A continuación, vamos a intentar utilizar este tipo de pensamiento para delinear las bases de una nueva filosofía estructural: la organización cuántica.

#### *4.3.1. Características de la organización cuántica*

La ciencia cuántica describe un mundo físico que es holístico, impredecible y autoorganizado. Los sistemas cuánticos son similares a partículas y ondas, que poseen propiedades tanto individuales como grupales.

Se hallan gobernados por los principios de la incertidumbre y la ambigüedad, y a diferencia de las partes aisladas del sistema newtoniano, cada sistema cuántico se halla dentro de los demás y es parte de ellos y de su entorno. El observador siempre es parte de lo que observa.

La organización cuántica posee una serie de características que se derivan de los principales conceptos de la “nueva ciencia”. A continuación, analizaremos brevemente cada uno de ellos.

5. Zohar, Danah (1997). *Rewiring the corporate brain*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

1. *La organización cuántica es **holística**.*

En la ciencia cuántica, el todo organiza las partes y cada parte está parcialmente definida por medio de todas las demás.

La mayoría de las grandes corporaciones se encuentran compitiendo globalmente e incluso las más pequeñas y menos descentralizadas perciben que los cambios en los mercados locales tienen su impacto en el resto del mundo en pocas horas.

El éxito o el fracaso de cualquier empresa individual depende de las actividades, éxitos y fracasos de las compañías competidoras, por lo que cada vez tienen menos relevancia los sistemas políticos locales y las economías nacionales.

El comportamiento corrupto de unos pocos funcionarios corporativos puede arruinar millones de vidas y provocar conflictos internacionales.

La noción mecanicista acerca de que el mundo corporativo consiste en unidades aisladas que persiguen su propio interés individual, no encaja demasiado bien con esa red de interrelaciones. En esta realidad, el modelo mecanicista se vuelve obsoleto e inestable.

Los viejos modelos de conflicto y confrontación deben ceder el lugar a nuevos modelos de integración dinámica, que protejan la integridad de los intereses individuales, al mismo tiempo que los consideren parte de un todo más amplio.

La organización cuántica posee estructuras que alientan las relaciones interpersonales entre líderes y seguidores, entre los empleados y entre divisiones y funciones.

2. *La organización cuántica debe ser **flexible y capaz de competir en el límite**.*

Los eventos externos e internos de una empresa se ven dominados cada vez más por la ambigüedad, la complejidad y la rapidez del cambio.

El entorno evoluciona a gran velocidad y lo mismo deben hacer las organizaciones. Al respecto, Bill Gates afirma:

*Los negocios van a cambiar más en los próximos 10 años que lo que lo hicieron en los últimos 30. Los líderes exitosos tomarán ventajas de una nueva forma de hacer negocios, basada en la creciente velocidad de la información.<sup>6</sup>*

Los cambios en los conceptos de responsabilidad individual, los modos experimentales de vivir y trabajar, las nuevas fuentes de información y los sistemas tecnológicos actuales, requieren una gran flexibilidad y capacidad de respuesta.

El concepto mecanicista de roles fijos y estructuras rígidas para la administración y el control, inhibe el potencial de iniciativa y creatividad que tienen los seres humanos.

Las estructuras de la organización cuántica son una mezcla de partes y ondas, algo así como paredes móviles que se instalan en un lugar cuando se las necesita, pero también pueden moverse.

Existe una analogía entre este tipo de estructuras y las construcciones hechas con el Mecano<sup>7</sup> o el Lego, que pueden tomar cualquier forma y ser cambiadas a voluntad.

La estructura cuántica es capaz de adaptarse a los cambios y a las necesidades (a veces contradictorias) de los individuos y los equipos, a la necesidad de la organización de ser a veces una máquina y otras veces un organismo, al requerimiento de ser local y global y, por último, al conflicto que surge de la necesidad de ser competitivo y cooperativo al mismo tiempo.

### **3. La organización cuántica es emergente y debe ser capaz de autoorganizarse.**

Todos hemos visto y experimentado las limitaciones de las pesadas estructuras jerárquicas, en las cuales el poder se ejerce desde la cúspide hacia abajo.

6. *Clarín Económico*. 21 de marzo de 1999, pág. 5

7. En realidad no sé si el Mecano es sólo un recuerdo de mi niñez, o aún existe...

Las estructuras cuánticas alientan el desarrollo de la creatividad humana y organizacional, para lo cual favorecen el libre flujo de la información y las ideas a través de toda la organización.

Hay que tratar de eliminar el miedo en las relaciones personales y las partes de la organización (individuos, equipos, funciones o divisiones) deben tener la capacidad de reorganizarse a sí mismas.

#### *4. La organización cuántica **acepta la diversidad.***

La visión antigua de una verdad excluyente, un único modo de hacer mejor las cosas, una sola expresión de la realidad, debe dar paso a una visión pluralista, que permita incorporar la gran diversidad de sociedades, mercados e individuos.

“Mi modo de hacer las cosas” debe ser reemplazado por la visión compartida y las oportunidades de crecimiento conjunto que reconozcan la posibilidad de que existan distintos caminos para llegar de A a B.

Como dijo Einstein, hay tantas perspectivas del universo como observadores y cada uno de ellos aporta algo diferente.

La diversidad debe ser alentada mediante estructuras que se adapten a distintos perfiles educacionales, funcionales y profesionales, creando un clima propicio para el diálogo.

#### *5. La organización cuántica debe **funcionar como un grupo de jazz.***

En una orquesta sinfónica, cada músico se concentra en su instrumento y en las partes que le toca interpretar, y el director construye el todo a partir de esas partes separadas.

Las interpretaciones de los directores suelen variar y ésta es la causa por la cual, la misma sinfonía interpretada por distintas orquestas suena diferente. Pero lo esencial no se modifica.

En una sesión de un grupo de jazz, los músicos suelen dominar varios instrumentos, no existe una partitura rígida, ni un director. En esos casos hay un tema básico que evoluciona, como si

fuera un todo que organiza a las partes, pero el sonido emergente siempre es una sorpresa.

Las organizaciones newtonianas definen roles y venden productos. Tanto los roles fijos como las salidas estandarizadas actúan como las partituras, fijando los límites al rendimiento de las partes.

La organización cuántica cuenta con estructuras donde pueden plantearse diferentes cuestiones, considerarse distintos objetivos e imaginarse nuevos productos o funciones. Los roles son más amplios y más flexibles y las personas son alentadas a tocar “varios instrumentos” y a experimentar nuevos caminos.

#### *6. La organización cuántica debe ser **un espacio lúdico.***

Las organizaciones tradicionales son demasiado serias y temerosas del fracaso y siempre están buscando éxitos que puedan predecir y medir.

La naturaleza evoluciona a través de numerosos fracasos, muchas de las mutaciones son verdaderos desastres y el 99% de todas las especies que han existido ya se extinguieron.

Los chicos juegan y aprenden a través de sus errores; se arriesgan, pero no toman conciencia del peligro. Cuando un chico construye una torre de ladrillos y ésta se derrumba, se ríe con deleite. Esto no significa que los chicos amen la destrucción, sino que el niño ha aprendido algo de la catástrofe. La próxima torre se beneficiará de ese error y también lo hará el cerebro del chico.

En un reportaje se le preguntó al científico Linus Pauling, dos veces ganador del Premio Nobel, por qué tenía tantas ideas creativas, y él respondió: “Yo simplemente tengo muchas ideas. Algunas de ellas son buenas”.

Una organización cuántica debe contar con estructuras que alienten la diversión que surge de la experimentación y reconozcan el valor de asumir riesgos.

Por ejemplo, Intuit Co., una empresa del sector informático, instauró el premio semanal al “error más creativo”.

*7. La organización cuántica debe tener **una profunda conciencia ambiental.***

Los ecologistas consideran al planeta como un sistema, con el hombre en su centro, pero que está en permanente simbiosis con los componentes no humanos.

El enfoque mecanicista propone una clara dicotomía entre los seres humanos y el resto de la creación, es decir, entre la naturaleza y la cultura. Las organizaciones newtonianas han utilizado su medio ambiente y explotado sus recursos, tanto naturales como humanos.

Por su parte, el enfoque cuántico acepta la responsabilidad de las organizaciones en la perfección y evolución de la creación.

*8. La organización cuántica debe tener la **visión como centro y los valores como fuerza impulsora.***

Las organizaciones tradicionales hacen lo posible por vender productos que satisfagan la demanda actual y se esfuerzan en pos de manipular los gustos de los consumidores para adaptarlos a su propia conveniencia.

Se basan en la ilusión de que el vacío espiritual y personal puede ser llenado con cosas.

La organización cuántica reconoce que la gente persigue el significado de sus acciones y que los sueños permiten trascender las limitaciones y las frustraciones.

Los sistemas vivientes son evolutivos por esencia y siempre tratan de alcanzar nuevas posibilidades de crecimiento. La organización cuántica debe darles a sus consumidores posibilidades, sueños y significado en forma genuina, porque sus líderes están ellos mismos impulsados por una fuerte visión y una necesidad de significado.

Esos líderes alientan la formación de estructuras capaces de permitir que las dimensiones pública y privada de la persona puedan protagonizar la vida organizacional.

Coca Cola vende el mismo producto hace casi un siglo. Las hamburguesas de McDonald's, son idénticas en cada ciudad y en cada cultura. Pero ninguna de las dos empresas vende bienes de consumo: ambas venden sueños.

Coca Cola, en la década del '50 solía vender el sueño de la familia americana estable, con todos sus miembros en el rol correspondiente y obteniendo prosperidad material. Hoy, Coca Cola vende la sensación del viento en el pelo y la lluvia sobre la cara, imágenes de sensualidad primitiva y el sentimiento de estar en el límite.

McDonald's, por su parte, vende el estilo de vida norteamericano, para que cada cultura lo interprete a su manera. Volvo no vende autos, sino seguridad.

Los sueños y las visiones pueden evolucionar a través de su diálogo con el entorno cultural. Ellos pueden adaptarse a las distintas necesidades y aspiraciones, o instalarse profundamente en las personas, de modo tal que trasciendan las culturas y las preferencias del momento.

Las organizaciones deben poder canalizar ambas posibilidades en forma creativa, para incidir en la creación de los gustos y necesidades de los consumidores.

En la Figura 1, observamos un resumen comparativo que muestra las principales características de los tres tipos de organización que hemos analizado.

#### *4.3.2. Algunos ejemplos: Volvo y Visa*

Las líneas de montaje de Volvo han producido autos durante muchos años, muy parecidos en su forma exterior pero con muy pocas piezas universales, lo que los hacía muy distintos internamente.

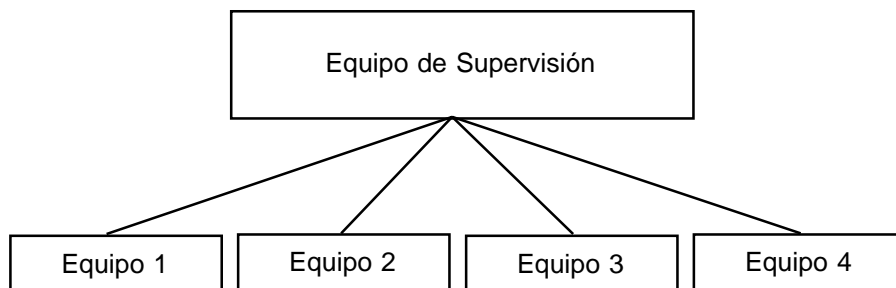
Esta situación impedía bajar los costos de producción y hacía que los autos no fueran demasiado atractivos para los consumidores.

La empresa sentía que la situación ideal era la opuesta, esto es, producir autos con distinto aspecto exterior, pero que compartieran un gran número de partes comunes.



<b>Organización newtoniana</b>	<b>Organización en red</b>	<b>Organización cuántica</b>
Conflicto y control	Cooperación	Diálogo
La persona se encuentra totalmente aislada y las interacciones están sujetas a principios universales y rígidos	La persona relacionada se encuentra con los demás. No existen principios universales	La persona se encuentra profundamente insertada en una dimensión universal
La estabilidad se logra a través de la exclusión de las emociones, y organizando solamente los aspectos predecibles y controlables de las relaciones.	La estabilidad se logra a través del refuerzo de los hábitos y la autodisciplina.	La estabilidad está en equilibrio con la inestabilidad
Límites rígidos	Límites ambiguos	Límites flexibles
Liderazgo autoritario	Liderazgo social por consenso	Liderazgo basado en la confianza y los sentimientos
Regida por normas	Regida por hábitos	No existe un marco predeterminado de reglas o hábitos
Mecanicista	Orgánica	Puede ser tanto orgánica como mecanicista, según las necesidades
<b>Ambas</b>		
<b>Organización cuántica</b>		
Se basan en la estabilidad Son débiles frente a cambios inesperados		Abiertas al cambio
Buscan excluir lo inesperado		Se desarrollan y crecen en la incertidumbre

**Figura 1.** Resumen comparativo de los tres tipos de organizaciones



**Figura 2.** Modelo jerárquico original de Volvo

Como solución a este problema, unieron ingenieros de distintas funciones para que trabajaran en equipo.

En la Figura 2 se observa el modelo mecanicista, jerárquico y rígido de trabajo que surgió como consecuencia de la implementación de aquella idea.

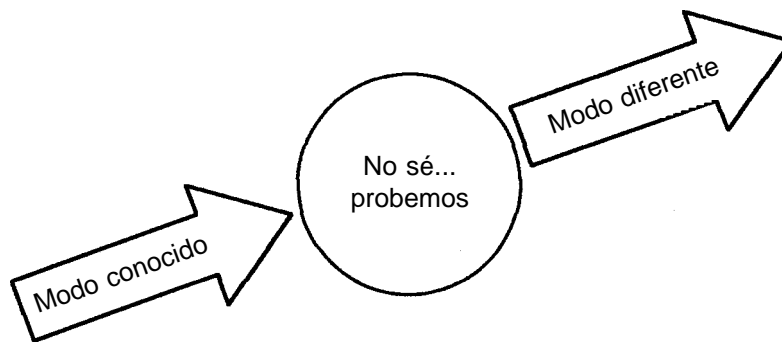
Las personas fueron asignadas a los distintos equipos, se les precisaron claros límites y tareas, y todos los equipos eran supervisados “desde arriba”.

Después de explorar experiencias internas y externas, recurrir a las enseñanzas de la ciencia cuántica y reflexionar acerca de los casos de empresas exitosas que tenían estructuras flexibles, los directivos de Volvo aprendieron de sus errores.

Como consecuencia de lo dicho, comprendieron el valor de la incertidumbre, de decir “no sé” y de asumir riesgos. Entonces, buscaron diseñar estructuras que pudieran apoyar esos conceptos. El primer paso consistió en el desarrollo de un nuevo modelo de aprendizaje y acción, que se ilustra en la Figura 3.

Con este modelo en mente, los encargados del diseño de las nuevas estructuras concibieron doce módulos de trabajo en equipo, uno por cada uno de los aspectos cruciales del diseño (chasis, asientos, motor, etc.) de todos sus modelos de automóviles.

Los ingenieros que trabajaban antes en diferentes modelos y distintas funciones, ahora se hallaban juntos en el mismo equipo, con el objetivo de diseñar componentes universales. Dentro de cada



**Figura 3.** Nuevo modelo de aprendizaje de Volvo

uno de los doce equipos se formaron círculos más pequeños, y los miembros tenían la libertad de desplazarse hacia otros equipos o círculos.

Como se observa en la Figura 4, no existía ningún ente que supervisara la tarea de los diversos equipos y los mismos se mantenían coordinados a través de una fluida comunicación y por la visión compartida de objetivos y conceptos.

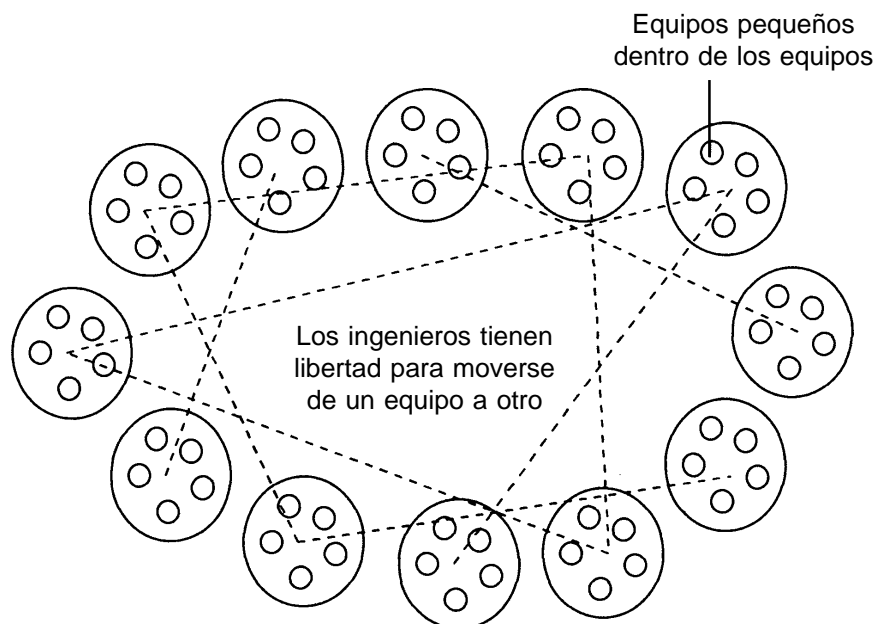
Toda la estructura era dinámica, se autoorganizaba... y funcionó muy bien.

Dee Hock era el gerente de la sucursal del Bank of America en la ciudad de Seattle, entre cuyos productos figuraba la tarjeta de crédito Bank Americard, una de las primeras tarjetas de crédito que se lanzaron al mercado.

La tarjeta tuvo éxito al principio, hasta que se produjo una serie de crisis financieras que llevaron al Bank of America a constituir un comité para revertirlas.

Dee Hock fue designado Presidente de dicho comité y tanto el método que se utilizó para salir de la crisis como muchos aspectos del nuevo modelo, se basaban en la ciencia cuántica.

Hock se inspiró en la teoría del caos, la nueva ciencia y los sistemas biológicos. Estaba convencido de que el primer paso hacia el desarrollo de un nuevo modelo de tarjeta de crédito, tenía que partir de la visión correcta.



**Figura 4.** La estructura de “círculos cuánticos” de Volvo

Decía Hock:

*Si no podemos definir un propósito para la organización en el que podamos creer... mejor nos vamos a casa. Antes de desarrollar un plan preciso y detallado, debemos tener un claro sentido de dirección y creencias compartidas. Y eso está dentro de cada uno. La clave consiste en encontrar la manera adecuada de evocarlos.<sup>8</sup>*

El comité estuvo trabajando en esa cuestión durante todo un año. Todos los procesos de cambio que lideró Hock en distintas organizaciones, tuvieron un inicio similar caracterizado por una prolongada etapa de diálogo.

8. M. Mitchell Waldrop. “The trillion dollar vision of Dee Hock”, en *Fast Company Magazine*. Octubre-noviembre, 1996.

En el caso de Visa, Hock sentía que debía haber un equilibrio entre competencia y cooperación. La nueva tarjeta de crédito sería emitida globalmente por una miríada de bancos locales, cada uno de los cuales debería prestar servicio a sus clientes con sus respectivos requisitos y términos competitivos.

Al mismo tiempo, la tarjeta debía tener una imagen global, con ciertos aspectos universales, asequibles sólo a través de la cooperación.

Hock imaginó un equilibrio entre partes (locales) y ondas (universales), es decir, un delicado balance entre caos y estructura.

Hock pretendía que la organización de Visa fuese “invisible” y que sus estructuras se mostraran tan flexibles que nadie pudiera tener certeza acerca de quiénes eran los propietarios, dónde estaba la casa central o cómo era dirigida. Él concibió un modelo de estructura no jerárquico, adaptable y capaz de responder ágilmente a las condiciones del entorno, al tiempo que mantenía la cohesión y el sentido de propósito común.

La estructura de poder no era una cadena de mando tradicional, sino un marco más amplio, donde se podía entablar el diálogo y la coordinación entre pares.

La autoridad no provenía de la cúspide, sino de la base. En Visa, los bancos locales envían representantes a un sistema de comités nacionales, regionales e internacionales. Mientras que el sistema aparenta ser jerárquico, está lejos de ser una cadena de mando. Por el contrario, cada comité es una especie de foro para que los miembros planteen objetivos comunes, los discutan y alcancen algún tipo de consenso y decisión.

## GLOSARIO

---

---

**Conducto neuronal:** formado por neuronas conectadas una a una en forma de serie. La cabeza de una neurona conecta con la cola de la siguiente y una señal electroquímica atraviesa la cadena de neuronas, generando algún tipo de acción determinada.

**Chip (microprocesador):** circuito integrado que contiene la unidad de control y la unidad aritmética y lógica de la unidad central de procesamiento de una computadora.<sup>9</sup>

**“Efecto mariposa”:** dicen Taylor y Wacker.<sup>10</sup>

*Para comprender cómo trabaja el mercado en un mundo en caos, considere por un momento el modelo clásico de caos de las alas de una mariposa. Porque una mariposa aletea en Costa Rica, se mueve un poco de aire. Porque ese poco de aire se mueve, una rana cambia de punto de vista. Porque la rana cambia de punto de vista, descubre a una víbora en su agujero y huye. Porque la víbora se queda sin comida, sale de su agujero y muerde a una antropóloga en el talón. Porque la antropóloga sufre una mordedura en el talón, cae y descubre los huesos de un hombre de cinco mil años. Porque se han encontrado los huesos, viene un geólogo a estudiar las formaciones rocosas. Porque el geólogo estudia las formaciones rocosas,*

9. Saroka, Raúl (1998). *Sistemas de información*. Fundación OSDE.

10. Taylor, Jim y Wacker, Watts (1998). *Lo que se viene... y después*. Editorial Granica. Buenos Aires.

*descubre una mina de oro macizo. Porque se ha descubierto la mina de oro, Costa Rica se convierte en un país importante. Porque Costa Rica se ha convertido en un país importante, su delegado en una conferencia de países emergentes se siente con derecho a insultar a un chiíta que también está presente. Porque el chiíta ha sido insultado, dirige un ataque terrorista a San José de Costa Rica, la capital del país. Y así se lanza una largamente pronosticada guerra santa entre cristianos y musulmanes, que es llamada la tercera guerra mundial.*

*Absurdo, por supuesto. Pero el absurdo es todo el tema. Obviamente, la causalidad todavía existe. En retrospectiva, el horror de la guerra se puede rastrear directamente hacia atrás hasta el aparentemente intrascendente aleteo de una sola mariposa. Pero la cadena de la causalidad es tan difusa, tan azarosa, tan impredecible, que ningún modelo estadístico podría haber previsto el resultado.*

**Paradigma:** conjunto de ideas, hábitos sociales y percepciones del mundo comúnmente compartidas, que estructura el pensamiento de una época.

**Pensamiento asociativo:** es el que nos permite formar asociaciones entre cosas, tales como el hambre y la comida que la satisface, así como también nos capacita para reconocer caras o aromas, o aprender conductas corporales complejas, como manejar un automóvil o andar en bicicleta.

**Pensamiento cuántico:** tipo de pensamiento creativo, que nos permite desafiar nuestras creencias, romper viejos hábitos y cambiar nuestros modelos mentales.

**Pensamiento lineal:** pensamiento racional, que sigue una secuencia lógica y es unidireccional.

**Red neuronal:** conjunto de más de cien mil neuronas, cada una de las cuales pueden conectarse con aproximadamente otras mil. Las conexiones son aleatorias y paralelas, lo que significa que cada neurona influye sobre las demás, al tiempo que es influida por ellas.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. ¿Cuál de las tres filosofías de diseño prevalece en el grupo OSDE?
2. Considere las características de la organización cuántica en relación con el sector al que usted pertenece, y determine las coincidencias y diferencias.
3. ¿Existe alguna estructura que usted conozca, que sea similar a la desarrollada por Volvo?



## Unidad 4

# EL DISEÑO ORGANIZACIONAL COMO FACTOR DE CAMBIO

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

Las decisiones de diseño organizacional suelen ser tomadas por los niveles más elevados, debido al alto impacto que tienen sobre el negocio y a su potencial para convertirse en ventajas competitivas.

Por supuesto, dicha ventaja competitiva radica en la posibilidad de hallar un diseño que administre la diversidad y pueda adaptarse a la velocidad del cambio.

En general, ese tipo de diseño es difícil de ejecutar y de imitar, ya que se trata de una mezcla compleja de muchas decisiones de diseño diferentes.

Un buen ejemplo lo constituye 3M, ya que ha mantenido a lo largo de casi cien años, un espíritu emprendedor envidiable y un excelente ritmo de generación de nuevos negocios. Muchos observadores externos han visitado 3M y han visto a la empresa en acción, pero muy pocos han sido capaces de duplicar su capacidad de crear productos innovadores.

Del ejemplo se desprende que pueden copiarse determinadas prácticas, pero la ventaja competitiva radica en la mezcla única de prácticas, valores, estructuras autónomas, procesos, sistema de recompensas y desarrollo de nuevos productos. Obviamente, todo esto es casi imposible de replicar.

Es evidente que los cambios permanentes van a tener repercusión en el diseño de la organización. Encontramos montañas de

libros que intentan brindarnos soluciones mágicas para enfrentar la complejidad.

De este modo, se corre el riesgo de creer que conceptos tales como el *trabajo en equipo*, o la *reingeniería* son soluciones universales, más que herramientas que deben ser utilizadas bajo las circunstancias apropiadas.

El diseño de organizaciones es un proceso muy parecido al diseño de cualquier bien tangible. Por ejemplo, a todos nos gustaría conseguir una computadora portátil que sea muy liviana, rápida, barata, con una pantalla grande, imagen en color y de gran nitidez, gran capacidad de memoria, largo tiempo de autonomía de las baterías, etc. Pero desgraciadamente, es muy difícil diseñar una computadora que reúna todas esas cualidades en forma simultánea. Es evidente que deben realizarse concesiones y el diseñador debe tener muy claro cuáles son los criterios más importantes.

Ésta es la misma razón por la que no podemos diseñar una estructura organizacional que pueda ofrecer una variedad de productos a diversos segmentos de mercado, en ciclos de tiempo cortos, logrando economías de escala para tener costos bajos. Nuevamente, debemos hacer concesiones.

La estrategia debería establecer los criterios necesarios para fijar las prioridades y el proceso de diseño debe ser guiado por dicha elección.

Como resultado de ello, una organización será buena para realizar determinadas actividades y no será capaz de ejecutar otras.

La tarea del líder es ayudar a elegir la organización adecuada y dicha elección representa la decisión acerca de qué concesiones hay que efectuar.

Cualquier diseño organizacional tiene ventajas y desventajas. Una de las claves del liderazgo de una organización pasa por conocer cuáles son las debilidades del diseño elegido, para poner el énfasis en ellas.

En esta Unidad haremos referencia a una alternativa de diseño, conocida como “organización virtual”, para luego concluir con un análisis acerca de la continuidad del proceso de diseño.

## **2. La organización virtual**

Las organizaciones virtuales constituyen una alternativa de diseño que se está difundiendo en forma acelerada y que consiste en la contratación a terceros de una parte importante de las actividades que anteriormente se hacían dentro de la empresa. El proceso de transferencia es conocido como “outsourcing”, o “tercerización”.<sup>1</sup>

La nueva tecnología de la información facilita el surgimiento de las organizaciones virtuales, ya que les permite a empresas independientes asociarse en redes, las cuales actúan como si fueran una sola organización.

Existen algunas razones determinantes para elegir este diseño, pero también hay serias contraindicaciones.

### **2.1. ¿Qué es una organización virtual?**

La organización virtual es el polo opuesto a la organización integrada verticalmente. En vez de abarcar todas las actividades que comprende un negocio, desde la materia prima hasta el consumidor final, la organización virtual contrata en forma externa todas las actividades, salvo aquellas en las que tiene un desempeño superior.

Como resultado de ello surge una red de empresas independientes (cada una de ellas haciendo lo que mejor sabe hacer), que actúan en forma conjunta como si fueran virtualmente una sola organización.

En el Anexo 1 se desarrolla el caso de 1-800-Flowers, una de las principales cadenas de distribución de flores, corporación que representa un acabado ejemplo de organización virtual.

Los modelos de diseño tradicionales les permiten a las empresas controlar todas las actividades que crean valor para sus clientes, pero actualmente las empresas reconocen que no pueden ser las mejores en todas las áreas de actividad.

1. Ver Glosario de la Unidad 1 del Módulo I.

La organización virtual ofrece una solución a ese problema, ya que las empresas hacen aquello que dominan y buscan asociarse con otras que poseen capacidades diferentes, a los efectos de lograr una oferta conjunta de calidad superior para los clientes.

El tamaño es otro de los factores que favorece la utilización de la organización virtual.

En administración existe una interminable discusión acerca de cuál es el tamaño que prevalecerá en el futuro. Algunos afirman que el futuro pertenece a los pequeños emprendimientos; sin embargo, en muchos sectores, las pequeñas empresas han sido absorbidas por organizaciones más grandes con mayor escala económica y más recursos financieros. Peter Drucker ha tomado posición en el asunto, al afirmar que el mejor tamaño es el mediano.

Las empresas medianas no son tan grandes como para volverse lentas e inflexibles y tampoco tan pequeñas como para obtener escala operativa.

La organización virtual está en condiciones de proveer una respuesta diferente a este dilema, ya que puede tener un gran tamaño cuando se necesita y ser pequeña cuando esto constituye una ventaja competitiva.

Por ejemplo, es una ventaja tener gran tamaño en el momento de comprar; precisamente por esto, las empresas que forman la red suelen concentrar sus compras y dejarlas en manos de la empresa líder, la que compra por todas las demás.

El grupo empresario italiano Benetton, por ejemplo, contrata a 350 pequeñas fábricas sus procesos de manufactura, pero el grupo realiza el aprovisionamiento de materias primas para todas ellas. Benetton se ha convertido así en el mayor comprador de lana del mundo y, en consecuencia, ejerce el poder de negociación que se desprende de esa situación, en su propio beneficio.

De todos modos, es conveniente ser pequeño e independiente cuando se necesitan respuestas competitivas rápidas y flexibles. Benetton contrata las tareas de confección y empaque a empresas que emplean entre veinte y veinticinco personas cada una. Colectivamente, esas pequeñas empresas pueden conseguir la variedad

y flexibilidad necesarias para abastecer a un mercado tan dinámico como el de la indumentaria.

La organización virtual es capaz de obtener economías de escala sin necesidad de contar con procesos de producción en masa.

Este nuevo modelo de diseño se ha tornado posible gracias al avance de la tecnología de la información. Benetton ha diseñado una red global de telecomunicaciones que mantiene integrados a los 6.000 comercios franquiciados que forman la cadena de distribución minorista y a las 350 fábricas subcontratadas.

En lugar de tener la propiedad de la red, Benetton la mantiene unida a través de las telecomunicaciones y las tareas de inteligencia comercial.

La organización virtual, como cualquier otra configuración estructural, también tiene sus desventajas. El mayor peligro radica en la posibilidad de perder la propiedad del conocimiento, ya que se debe compartir información a los efectos de trabajar con aliados estratégicos.

Si no se defienden en forma adecuada las competencias esenciales y se brinda información clave a otras organizaciones, se pueden crear competidores potenciales. Por ejemplo, Apple capacitó a los productores independientes de software acerca del sistema operativo Macintosh, con la intención de que ellos pudieran incorporar las aplicaciones correspondientes.

Uno de esos productores independientes era Microsoft, que no sólo desarrolló aplicaciones para Apple, sino que utilizó lo aprendido para crear su propio sistema operativo, denominado Windows. Por eso, ni bien salió al mercado el Windows 3.0, Apple perdió su ventaja competitiva.

Otra de las desventajas es que, a medida que se contrata a terceros una mayor cantidad de actividades, éstos cada vez se quedan con más porcentaje de las ganancias y del proceso de generación de valor.

Por último, también se corre el riesgo de perder el control de determinados aspectos del negocio.

Cuando se produce alguna desavenencia entre empresas que forman una red, la solución no puede ser impuesta, sino generada a través de un proceso de negociación.

## 2.2. El diseño de la organización virtual

El diseño de una organización debería seguir los lineamientos establecidos en la estrategia elegida por la misma.<sup>2</sup>

En el caso de la organización virtual, existe un componente clave: la estrategia de alianzas.

Esta estrategia se establece en forma independiente de la configuración estructural interna que posea la organización.

Los elementos clave a tener en cuenta para el diseño de una organización virtual son la estrategia de asociación, las relaciones externas, la selección de socios, la estructura de las alianzas y las políticas de apoyo.

### 2.2.1. Estrategia de asociación

La estrategia de alianzas determina las relaciones horizontales entre las empresas que forman la red y establece el rol de cada participante, así como las actividades de la entidad que tiene a su cargo la coordinación del grupo. Veamos ambos aspectos.

- *Rol de las empresas*

Una empresa puede jugar diferentes roles en una red, desde ser un especialista hasta convertirse en el coordinador de todo el negocio.

El especialista ejecuta algunas actividades determinadas y provee ese servicio a las demás. El coordinador intenta lograr la armonía de esfuerzos, con el objetivo de crear valor para el consumidor final.

Las empresas especialistas intentan ser las mejores en las actividades que desarrollan. En la mayoría de los casos, también son las que poseen el costo más bajo en su especialidad.

El integrador de la red es una empresa que coordina las decisiones y acciones de todos los miembros de la organización virtual.

2. Sugiero releer la Unidad 3 del Módulo I “Estrategia y estructura” de nuestro texto *Dirección estratégica*.

Esta empresa toma el liderazgo y administra la red como si fuera una empresa integrada verticalmente.

Además, formula la estrategia, elige los socios y los vincula a través de la tecnología informática.

Nike (con el mismo concepto de Benetton), coordina el trabajo de un conjunto de fábricas independientes en Asia y de los comercios minoristas distribuidos en todo el mundo. Esta empresa armoniza todas las tareas, desde la compra de materias primas hasta la distribución al consumidor final, incluso cuando, en la mayoría de los casos, el trabajo lo ejecutan otras empresas de la red.

Una empresa puede elegir entre llevar a cabo la tarea completa de coordinación, como Nike o Benetton, o integrar parte de las actividades.

Precisamente, la estrategia de asociación de una empresa comienza con la elección del rol que va a cumplir dentro de la organización virtual.

- *Actividades que componen el rol integrador*

Las compañías que eligen el rol de coordinadoras, deben decidir qué tareas ejecutarán ellas mismas, cuáles poseerán, cuáles contratarán a terceros y cómo las controlarán.

Habitualmente, una empresa elige ejecutar las actividades que son importantes para el consumidor, las que no se pueden derivar a proveedores externos, las que implican escala de producción, las que impactan sobre la marca y las que le brindan la oportunidad de obtener ventajas competitivas.

Se presenta una opción difícil cuando una actividad es percibida como valiosa por los consumidores, pero existe alguna otra empresa que la lleva a cabo con un rendimiento superior. En esos casos, la empresa debe elegir entre invertir para mejorar su propio rendimiento o asociarse con un tercero, esperando administrar en forma adecuada esa dependencia e, incluso, aprovechar la oportunidad de aprender del aliado algunas de las capacidades necesarias.

Boeing es un ejemplo de empresa que se ha reservado el rol de coordinadora de una red. Las tareas que ejecuta en forma directa son las relacionadas con los sistemas centrales y con los clien-

tes. En términos de producción, solamente tiene a su cargo la cabina (donde convergen todos los sistemas) y parte de las alas. Todo el resto es contratado a especialistas de todo el mundo.

Esto significa que Boeing ha logrado una posición estratégica que le permite coordinar desde las materias primas hasta el cliente final, ejecutando en forma directa solamente el 20% del trabajo.

### 2.2.2. Relaciones externas

Una vez que la empresa ha elegido el rol que va a desempeñar en la red y ha resuelto qué actividades va a ejecutar y cuáles contratará a terceros, es necesario diseñar los procesos para coordinar las actividades llevadas a cabo en forma externa.

Este tipo de relaciones externas es similar a los procesos que vinculan horizontalmente las distintas partes de una organización.

La tarea principal del diseñador consiste en elegir la mejor mezcla de mecanismos de coordinación, en función de la cantidad y el tipo de relaciones externas que deben integrarse.

Las relaciones externas pueden ser simples relaciones comerciales entre vendedores y compradores, contratos, o alianzas estratégicas de distinto tipo.<sup>3</sup>

Es obvio que los requerimientos de coordinación van a ser diferentes en función del tipo de relación que se establezca entre las partes.

Las relaciones que vinculan los niveles más altos de las organizaciones son las menos costosas y las más fáciles de implementar; pero a medida que se empieza a bajar hacia los niveles operativos, las relaciones se vuelven más complejas y requieren más tiempo y esfuerzo para su administración.

3. Sugiero releer la Unidad 5 del Módulo II de *Dirección estratégica*.



### *2.2.3. Selección de socios*

La prioridad cuando se selecciona algún aliado consiste en anticipar las intenciones del futuro socio. Otros aspectos a tener en cuenta son la compatibilidad de objetivos, valores, estilos y horizontes de tiempo.

El proceso de selección requiere mucho tiempo y esfuerzo de los gerentes. De todos modos, es conveniente realizar un análisis exhaustivo, ya que lo que no surge antes del vínculo, es muy probable que aparezca después y las consecuencias serán, en este caso, mucho más significativas.

En la actualidad el proceso de selección se está facilitando, porque muchas empresas ya poseen un historial de relaciones con otras compañías, que puede ser examinado.

Es muy probable que en el futuro cercano se considere como una ventaja competitiva el hecho de ser visto como un aliado atractivo.

### *2.2.4. Estructura de las alianzas*

Cualquier vínculo entre empresas independientes necesita tener algún tipo de estructura, a los efectos de poder ser administrado con éxito.

La estructura de una alianza juega un rol fundamental para el mantenimiento de la flexibilidad estratégica y operativa. Teniendo claro este concepto, puede entenderse por qué, diferentes socios en la misma industria, relacionados por el mismo tipo de actividad, eligen diferentes estructuras de alianzas.

Encontrar la estructura adecuada para una alianza implica reconocer y evaluar las distintas opciones a la luz de las ventajas y desventajas asociadas con cada una en particular. Una estructura adecuada debería ser operativamente factible y facilitar el logro de los objetivos estratégicos.

Cualquier alianza es el resultado de una intensa negociación. Pero sugerir que esta lucha de poder es determinante para su estructura es poner el carro delante del caballo, significa confundir medios y fines.

Los gerentes deberían considerar el proceso de negociación como un medio y mantenerse enfocados en los factores que van a determinar el éxito de una alianza.

#### *2.2.5. Políticas de apoyo*

El diseño de una organización virtual se completa con la creación de políticas de apoyo correspondientes a la selección y desarrollo de las personas y al sistema de recompensas.

En ambos casos, se tiende a crear comportamientos, valores y normas que apoyen el proceso de cooperación entre las empresas.

En este punto hay determinadas capacidades que son esenciales, como por ejemplo, la de ejercer influencia sin necesidad de utilizar la autoridad formal y la facilidad para trabajar con otras personas provenientes de diferentes culturas organizacionales.

Un objetivo clave de las alianzas consiste en brindar información a los socios pero, al mismo tiempo, proteger ciertos conceptos estratégicos clave.

Para conseguir este objetivo, es importante contar con personas que puedan mantener este delicado equilibrio y sentirse cómodas en esa situación.

Además, las personas involucradas deben ser capacitadas para comprender los aspectos estratégicos de la empresa y las competencias esenciales que no deberían ser reveladas.

El sistema de recompensas necesita diseñarse a los efectos de alentar la cooperación con las empresas asociadas. Se supone que la alianza debe ser provechosa para ambas partes, por lo que es fundamental que la gente sea entrenada para observar la situación desde la posición de los aliados.

Por ejemplo, uno de los principales grupos empresarios argentinos, que siempre se caracterizó por salir ganando con las alianzas, está reconsiderando su enfoque al respecto. El año pasado obtuvo un acuerdo de regalías muy ventajoso de parte de una empresa europea aliada. Pero este año, la euforia se desvaneció, ya que el acuerdo era tan favorable que los socios europeos dejaron de estar comprometidos con los resultados de la

cooperación. Actualmente, se está renegociando el contrato, a los efectos de que ambas partes puedan resultar beneficiadas con la relación.

### **2.3. El liderazgo y la coordinación de una organización virtual**

El rol de líder de una organización virtual le permite a una empresa obtener mayores resultados.

La empresa que lidera y coordina a las demás, debe poseer las capacidades y recursos que le permitan ejercer la conducción de la red.

Como resultado de la acción de la empresa líder, todos los miembros de la red deberían obtener un mejor rendimiento, hecho fundamental para reafirmar el liderazgo.

Es habitual que la posición de liderazgo vaya fluctuando, como consecuencia de los cambios que se producen en el sector.

En los puntos siguientes, analizaremos algunas de las condiciones que le permiten a una organización asumir el liderazgo y la coordinación de una organización virtual.

#### *2.3.1. Poder de negociación*

Las organizaciones virtuales se mantienen unidas como resultado de negociaciones permanentes.

En el caso de Boeing, por ejemplo, cada nuevo modelo de avión representa una oportunidad para volver a negociar las relaciones de la red.

Además de tener habilidades negociadoras y saber cómo cerrar acuerdos, la empresa que lidera la red debe poseer una base de poder desde la cual negociar.

En muchas ocasiones, la empresa líder utiliza el tamaño para ejercer su poder de negociación a las demás. Chrysler es la empresa de mayor envergadura en su red y utiliza esa condición en su propio provecho y en el de toda la red.

Por ejemplo, puede persuadir a un proveedor para que se especialice en la producción de faros delanteros y a otro para que se especialice en faros traseros, con lo cual ambos proveedores reducirán sus inversiones en investigación y desarrollo, y otros gastos.

De esta manera, toda la red reduce sus costos totales, elimina duplicaciones y Chrysler premia a aquellos socios que aceptan sus sugerencias.

La empresa coordinadora también puede crear una base de poder para contar con distintas opciones cuando negocia con muchos proveedores y clientes.

Nike tiene repartida su producción en cincuenta fábricas en Corea, Taiwan, China e Indonesia. Benetton usa 350 pequeños productores y vende a través de 100 representantes y 6.000 comercios minoristas.

Es evidente que, aunque no se utilice el poder de negociación, los proveedores necesitan más de Nike o Benetton que viceversa.

Obviamente, además del poder negociador, la empresa líder necesita confianza y credibilidad. El beneficio del poder de negociación radica (al igual que el poder de veto) en el conocimiento de su existencia, no en el uso.

### *2.3.2. Conocimiento de las actividades que forman la cadena de valor*

Para poder coordinar todas las actividades de la red, la empresa líder debe tener un profundo conocimiento de todas las etapas de la cadena de valor del sector. En el Anexo 2 se muestran ejemplos de cadena de valor de algunos sectores.

La empresa integradora debe tener la capacidad de utilizar la información para coordinar las actividades de la red, con el objetivo de lograr un rendimiento colectivo superior comparado con otras redes, con empresas competidoras independientes o con grupos integrados verticalmente.

El conocimiento de los eslabones de la cadena de valor debe permitirle a la empresa líder formular estrategias para la organi-

zación virtual, definir los productos y servicios, coordinar los flujos de trabajo, controlar los costos y establecer los precios en toda la red.

El progreso en la tecnología informática ofrece muchas oportunidades para integrar esta cadena.

Benetton ha diseñado un sistema de código de barras que le posibilita mantener abastecidos a todos los comercios minoristas de la red. Por su parte, cada una de las fábricas está conectada con el sistema central, lo que le permite obtener información acerca de todos los productos comercializados en los 6.000 locales. Con este sistema de información, Benetton visualiza en forma permanente todo el flujo de trabajo, desde las materias primas hasta el consumidor final.

También posee diez locales de venta y dos fábricas propias, gracias a lo cual obtiene información de primera mano sobre la composición del costo y los márgenes de cada etapa de la cadena de valor.

Los diez locales están ubicados en mercados que marcan la tendencia en la moda, lo que le posibilita mantenerse informado para coordinar los flujos de trabajo que agregan valor para el consumidor, al tiempo que monitorea las nuevas preferencias de los consumidores para el lanzamiento de nuevos productos.

Además, Benetton administra el capital de trabajo para toda la red, a través de Edizione Holding, la entidad financiera del grupo.

La empresa líder se ubica, usualmente, en la etapa de la cadena de valor que tiene mayor escala y en donde hay un acceso más fluido a la información.

Por ejemplo, la cadena de valor del sector editorial que se observa en el Anexo 2, en el pasado estaba integrada verticalmente por las editoriales, que buscaban autores e ideas considerados comercialmente exitosos y poseían el conocimiento acerca de cómo hacer coincidir la obra de los autores potenciales con los gustos de los consumidores.

El riesgo del negocio era asumido por las editoriales, las que administraban la promoción de las obras y representaban, habitualmente, el eslabón más grande de la cadena.

En la actualidad, la librería pequeña independiente está siendo reemplazada vertiginosamente por negocios de gran volumen,

habitualmente por cadenas de librerías. Este cambio generó que el poder de negociación se desplazara hacia las cadenas de librerías, ya que ellas se han constituido en el eslabón más fuerte del negocio.

Fausto o Yenny, por ejemplo, están presentes en los principales centros de consumo y tienen acceso directo al público, lo que las posiciona mejor para hacer coincidir algún producto con las preferencias de los lectores.

En Estados Unidos, la cadena Waldenbooks, por ejemplo, está negociando directamente con los autores de best-sellers, lo que les permite tener un período de exclusividad, al mismo tiempo que eliminan el eslabón formado por las editoriales.

Waldenbooks está convencida de que puede promocionar mejor los libros, diseñar mejores cubiertas y sugerir títulos y precios más atractivos. En síntesis, está asumiendo el rol de empresa líder de la red virtual, basándose en su tamaño y en su profundo conocimiento de los consumidores finales.

Seguramente, en la medida en que se difunda el concepto de venta por Internet impuesto por Amazon.com, la cadena de valor del negocio editorial volverá a modificarse.

### *2.3.3. Capacidad financiera*

En muchas ocasiones, la empresa coordinadora utiliza su capacidad financiera para apoyar proyectos de otros miembros de la red.

El negocio cinematográfico en Hollywood, cuya cadena de valor se observa en el Anexo 2, está dominado por los grandes estudios, quienes en el inicio mantenían integrada verticalmente la cadena de valor.

Los actores y escritores eran contratados por los distintos estudios, los cuales comercializaban, distribuían y financiaban las películas que se exhibían en sus propios cines.

Este esquema se modificó, en parte por la sanción de leyes antimonopólicas y, en parte, por la irrupción de productores independientes.

En la actualidad, el liderazgo de los grandes estudios está siendo desafiado. Por ejemplo, existe una empresa denominada CAA (Creative Artists Agency), que se dedica a representar artistas y tiene tal poder que es capaz de financiar proyectos por sí misma.

Utilizando el talento que representa, CAA puede contratar escritores, compositores, directores, productores y actores para crear sus propias películas.

De esta manera, posee los derechos intelectuales del producto y contrata a los estudios para la distribución. Si CAA es capaz de concretar esta iniciativa y anticipar las preferencias del público, entonces está en posición de pasar a dominar la cadena de valor.

El paso siguiente, que está siendo ejecutado por CAA y su competidor William Morris Agency, consiste en crear una entidad financiera que les permita financiar los proyectos y asumir el riesgo.

#### *2.3.4. Credibilidad*

Además de lo expuesto en los puntos anteriores, es fundamental para la empresa líder tener la confianza de los otros miembros de la red.

Recordemos que los participantes de la red son empresas independientes que eligen seguir el liderazgo de la empresa coordinadora.

La empresa líder debe utilizar el poder de negociación, el conocimiento del negocio y la capacidad financiera para beneficiar a toda la red, más que para aprovecharse de ella.

Chrysler afirma que “sus peores enemigos no son los márgenes de sus proveedores, sino sus costos”. En función de ello, se esfuerza en ayudar a sus proveedores a bajar los costos. Su objetivo es que las empresas proveedoras sean sanas y puedan crecer junto con ella.

Si la empresa líder logra contar con la confianza de los miembros de la red, se reducen los costos de negociación medidos en términos de inversión de tiempo de las personas involucradas.

En síntesis, el hecho de ser visto como un buen socio, constituye una importante ventaja competitiva.

### *2.3.5. Responsabilidad por la red*

La creación de valor para el consumidor depende de que todos los eslabones de la cadena de valor hagan bien su trabajo. La empresa líder debe asumir la responsabilidad por todas las actividades, sin importar si las ejecuta en forma directa o si las contrata a otro miembro de la red.

Cuando alguna actividad no se desarrolla en forma satisfactoria, la empresa coordinadora debe intervenir para corregir el desvío.

Este tipo de acciones puede iniciarse como un apoyo a la organización que tiene problemas, pero puede finalizar con la expulsión de la red.

### *2.3.6. Administración de la marca*

Es habitual que la empresa líder asuma la responsabilidad de la administración de la marca del producto o servicio. Nike y Benetton, por ejemplo, administran en forma centralizada las marcas y la publicidad de sus productos.

Por otra parte, las dos empresas mencionadas también planifican y controlan todas las actividades que componen la cadena de valor para asegurar el proceso de creación de valor.

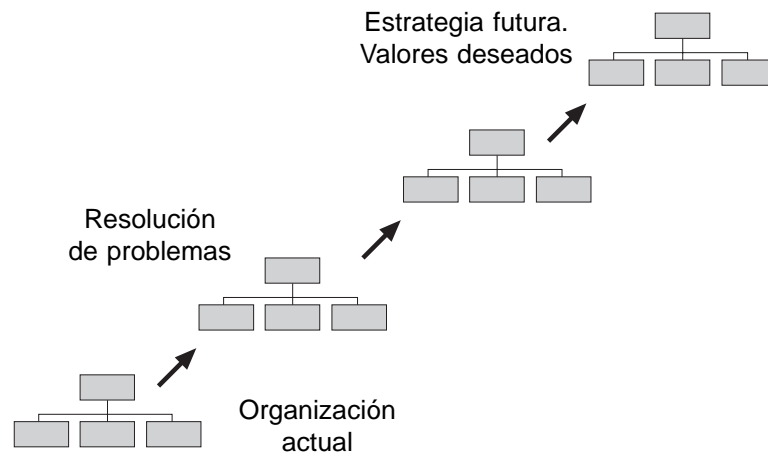
## **3. EL DISEÑO COMO UN PROCESO CONTINUO**

El diseño organizacional es un proceso continuo, que requiere para su implementación, tanto el establecimiento de determinadas condiciones técnicas como la disposición mental de las personas involucradas.

El proceso de diseño no es una tarea ocasional sino una responsabilidad permanente de la gerencia.

Un ambiente que cambia en forma permanente requiere una organización que pueda transformarse sin perder el paso.





**Figura 1.** Transición de la organización actual a la organización deseada

Como se observa en la Figura 1, la evolución de la empresa actual hacia una situación futura está guiada, naturalmente, por la estrategia.

La determinación de la estrategia futura tendrá menor vigencia en el tiempo, en la medida en que el entorno sea menos predecible.

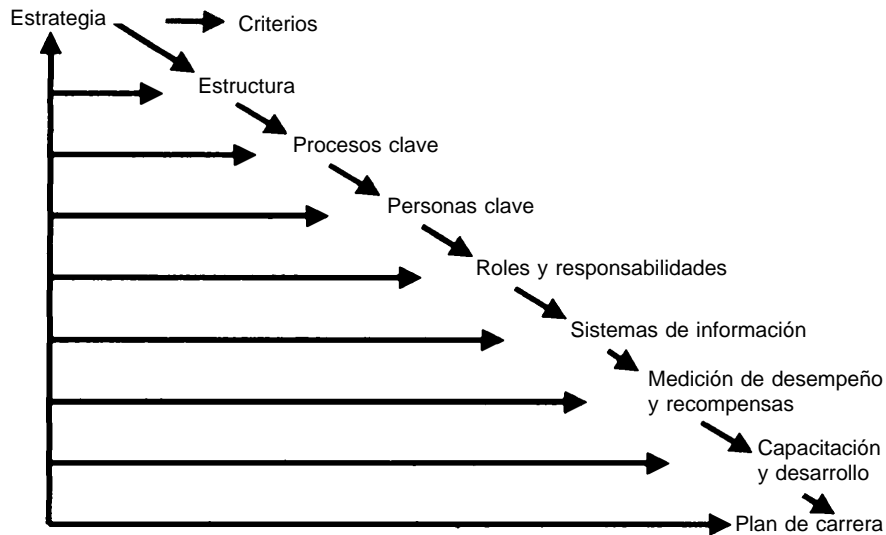
Esta decisión estratégica provee el criterio para la elección del diseño estructural, dentro del marco determinado por los valores.

La organización de hoy debe ser evaluada en función de su capacidad de adaptación al ambiente actual de los negocios.

Los gerentes necesitan modificar el diseño para solucionar lo que deja de funcionar en la actualidad, pero dichos cambios deben ser consistentes con el diseño deseado de la organización futura.

### **3.1. La secuencia de diseño**

Si bien las dimensiones básicas de la organización (estrategia, estructura y cultura) están íntimamente relacionadas, es conveniente comenzar el proceso de diseño con la determinación de la estrategia.



**Figura 2.** Secuencia ideal del proceso de diseño.

Jay Galbraith<sup>4</sup> nos muestra, en la Figura 2, la secuencia óptima de un proceso de diseño.

La estrategia fija la dirección y establece los criterios para tomar decisiones respecto del resto de los elementos.

Posteriormente, se deben diseñar los procesos, en función de la configuración estructural elegida.

Una vez tomadas esas decisiones, lo siguiente es definir los roles y responsabilidades, a los efectos de poder seleccionar a las personas que los van a ocupar.

Una vez seleccionadas, las personas necesitan información para poder tomar las decisiones que atañen a su puesto de trabajo, por lo que el paso siguiente consiste en el diseño del sistema de información.

En este punto, se pueden definir los estándares de rendimiento deseados, los mecanismos de evaluación de desempeño a utilizar y

4. Galbraith, Jay R. *Designing organizations* (1995). Jossey Bass Publishers. San Francisco, California.

el sistema de recompensas que va a cumplir un rol motivador para lograr el comportamiento esperado.

En función de todo lo anterior, las personas pueden ser capacitadas y desarrolladas para sus nuevos roles dentro de la organización.

Por último, los responsables del diseño deben pensar los planes de carrera que van a ofrecer a las personas que quieren mantener en la organización.

Aunque el proceso sugerido por Galbraith sigue una secuencia lógica y es muy claro, en la práctica suelen aparecer problemas.

Por ejemplo, si la estrategia no está claramente definida, la estructura no debe ser modificada. Bajo circunstancias de alta incertidumbre, se adoptará alguna estructura genérica y se enfocarán los procesos y los equipos de trabajo.

Si la estrategia no termina de cristalizarse (como suele ocurrir en sectores de alta innovación), conviene utilizar en forma permanente alguna configuración que se base en equipos de trabajo, similar a la estructura matricial.

En este caso, la estructura básica es como un gran espacio, dentro del cual las personas se desplazan permanentemente de un equipo a otro.

Por otra parte, cuando una organización está en marcha, el foco siempre lo determina la estrategia, sin importar cuál sea el punto de partida del proceso de cambio.

### **3.2. El proceso de diseño**

Galbraith<sup>5</sup> propone un modelo de proceso de diseño organizacional (que se observa en la Figura 3), el cual comienza con el Ejecutivo Jefe<sup>6</sup> trabajando con sus colaboradores más cercanos en lo que se denomina el “Equipo Ejecutivo”.

5. Galbraith, Jay. Op.cit.

6. Se utiliza el término “Ejecutivo Jefe” para representar el primer nivel en la cadena de decisión dentro de una organización. Es el equivalente a lo que los norteamericanos llaman CEO (Chief Executive Officer).

El diseño es presentado al Equipo Ejecutivo y modificado por éste para adaptarlo a las circunstancias.

Los pasos del proceso son los que siguen.

### *3.2.1. Desarrollo de criterios y estructuras alternativas*

El primer paso es una reunión de puesta en marcha, que debería comenzar con alguna actividad de capacitación a los efectos de establecer una base conceptual común.

No hay restricciones respecto de la cantidad de participantes a esta reunión, pero todos aquellos involucrados en el proceso de cambio deben asistir a la misma.

En el curso de la misma, el Equipo Ejecutivo debe designar los miembros del Equipo de Diseño.

Una de las principales actividades en la agenda es la revisión de las estrategias del negocio, de las que se desprenderán los criterios que debe satisfacer el nuevo diseño.

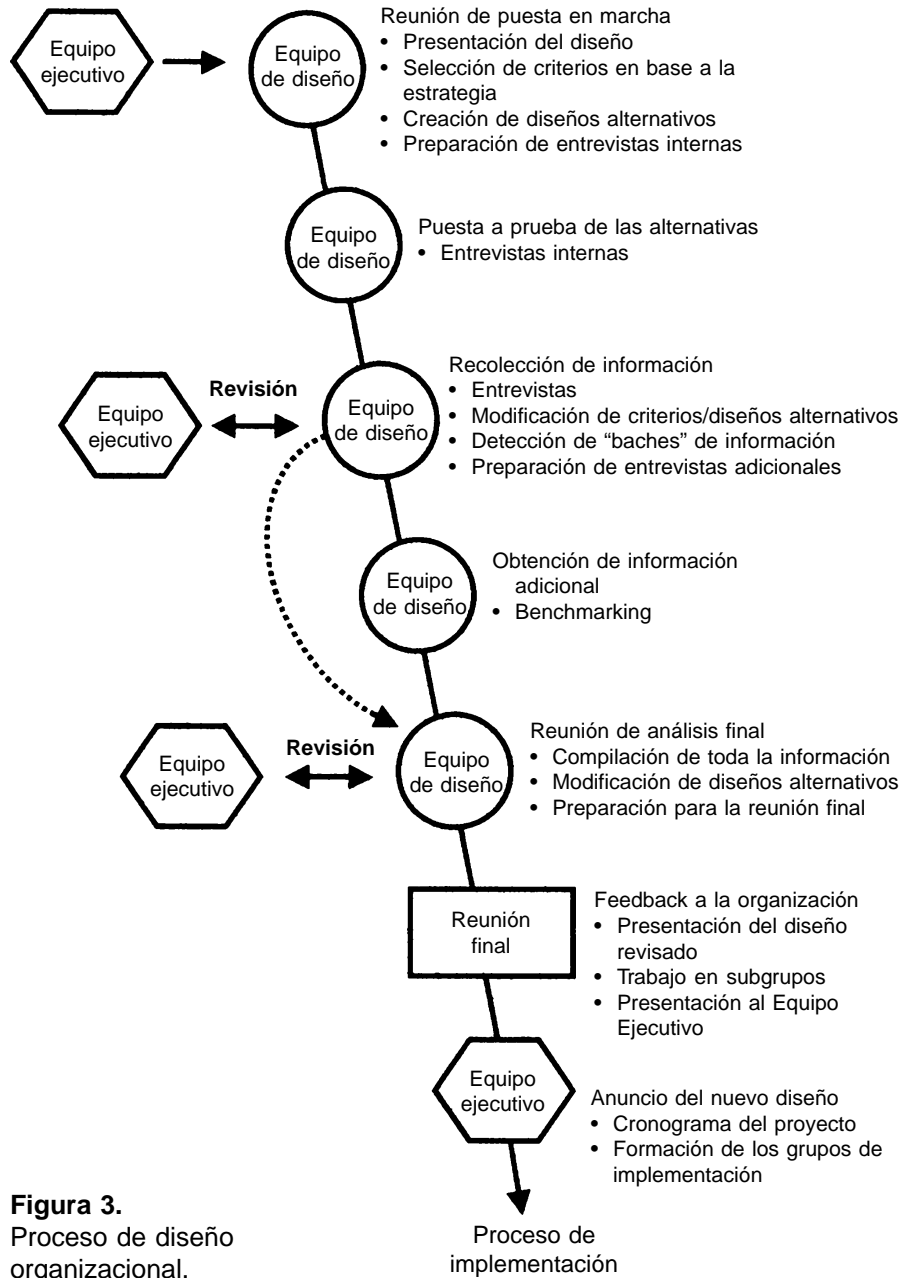
Los criterios deberían ser expresiones concretas acerca del comportamiento deseado de la organización como, por ejemplo, “que el plazo de entrega de los productos no sea mayor a una semana desde la recepción del pedido”, “reducir la tasa de deserción de los clientes en un determinado porcentaje”, etc.

Una vez establecida una serie de criterios, los mismos son discutidos por el Equipo de Diseño. Como resultado de este proceso, debería quedar un pequeño grupo de criterios, que serán los que guíen el proceso de diseño.

Así, la estrategia es utilizada para imaginar la forma de la organización futura hacia la cual debe evolucionar la empresa.

Las alternativas de diseño a considerarse serán aquellas que solucionen los problemas actuales y dirijan la organización hacia el diseño deseado.

Finalmente, la reunión de puesta en marcha debe establecer una agenda de entrevistas con miembros de la organización, a los efectos de probar la factibilidad de las alternativas elegidas entre el resto de las personas involucradas.



**Figura 3.**  
Proceso de diseño organizacional.

### *3.2.2. Prueba de las alternativas*

Los miembros del Equipo de Diseño deben entrevistar a todas las personas involucradas en el proceso de cambio.

Una buena práctica consiste en que cada miembro del Equipo de Diseño entreviste a funcionarios que no pertenezcan a su sector, para comprenderse de problemas distintos de los que observa diariamente.

La idea es que los entrevistados opinen libremente sobre las alternativas de diseño presentadas y que propongan mejoras.

### *3.2.3. Recolección de información y modificaciones del diseño*

Después de completar las entrevistas, el Equipo de Diseño debe consolidar y analizar las respuestas.

Mediante este procedimiento, el Equipo debería hacerse de un buen panorama respecto de lo que piensa el resto de la organización.

Si existe consenso en alguna dirección, es factible analizar la modificación de los criterios y de las estructuras alternativas, tomando como guía la información recogida a lo largo de toda la organización.

### *3.2.4. Benchmarking y recolección de información adicional*

El benchmarking es una herramienta sumamente útil en esta etapa del proceso. Es importante observar otras organizaciones que se han enfrentado a situaciones similares, para ver cómo las han resuelto. Por eso, el benchmarking puede convertirse en una herramienta fundamental para guiar a las organizaciones en el proceso de análisis del medio externo en busca de ideas e inspiración.

### *3.2.5. Compilación de la información y preparación para la reunión final*

Es conveniente que luego de la revisión de los resultados conseguidos en la segunda ronda de análisis, se vuelvan a revisar los criterios y las alternativas de diseño estructural, con el objetivo de realizar modificaciones en base a lo aprendido.

En este momento del proceso, el Equipo de Diseño debe ponerse de acuerdo y elegir una alternativa con preferencia a las demás.

### *3.2.6. Feedback a la organización*

La reunión final incluye a todos los involucrados en forma directa en el proceso de cambio que va a ser implementado.

El objetivo de la reunión es informar a los presentes sobre las características del diseño elegido y la evolución del proceso e intercambiar ideas una vez más, antes de presentar el proyecto al Equipo Ejecutivo.

En este tipo de reuniones es clave armar subgrupos de discusión, balanceando distintas personalidades y distintos roles dentro de la organización, con la presencia en cada uno de ellos de un miembro del Equipo de Diseño.

La tarea de cada subgrupo consiste en criticar la alternativa de diseño y proponer posibilidades de mejora.

De esta manera, los miembros de la organización se interiorizan sobre la estrategia y el sentido del diseño propuesto.

Las opiniones de los subgrupos son tenidas en cuenta y utilizadas para modificar el diseño, antes de la presentación definitiva.

Con este proceso, la decisión que tome el Equipo Ejecutivo va a contar con una amplia participación del resto de la organización.

## **3.3. Otras variables que intervienen en el proceso de diseño**

Utilizando el proceso de diseño descrito en el punto anterior, se incrementa la posibilidad de que las personas involucradas se

mantengan informadas y participen de la tarea, con lo cual existen buenas posibilidades de lograr el grado de compromiso necesario para la etapa de implementación.

El proceso está diseñado para fomentar la discusión abierta y evitar que la gente consuma demasiada energía haciendo lobby para imponer sus ideas.

Además, el proceso les brinda a las personas, la oportunidad de objetar los aspectos en los que no concuerdan, antes de que se realice el cambio.

El tiempo que demora un proceso de cambio se reduce cuando las objeciones son conocidas y respondidas antes de la implementación.

Como cualquier otro proceso administrativo, el proceso de diseño mejora con la experiencia: siempre la primera vez es la más difícil. De cualquier manera, con la creciente necesidad de cambios, desarrollar cierta habilidad en el diseño organizacional puede llegar a constituirse en una ventaja competitiva.

Otra variable que afecta el proceso de diseño es el grado de confianza en la gerencia. En muchas ocasiones, me ha tocado presenciar procesos de estas características en los cuales la decisión final ya estaba tomada y el resto era sólo una parodia de participación, para mantener a la gente con la creencia de que sus opiniones eran tenidas en cuenta.

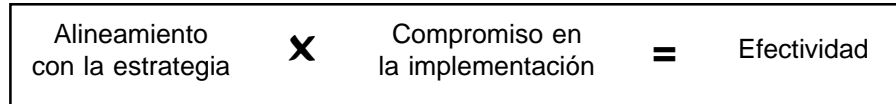
Los gerentes deben formar el hábito de no tomar decisiones en forma prematura y buscar nueva información.

Escuchando a los demás y modificando lo que haga falta, la gerencia da muestras de buena fe y gana la confianza del resto de la organización.

Por último, el proceso de diseño es una excelente herramienta para recolectar información estratégica muy valiosa, al mismo tiempo que ayuda a construir el compromiso necesario en la gente para lograr que la ejecución sea exitosa.

En síntesis, para que un diseño sea efectivo hace falta que se den, al mismo tiempo, las dos condiciones que se muestran en la Figura 4.





**Figura 4.** Efectividad del proceso de diseño.

## **ANEXO 1**

### **EL CASO 1-800-FLOWERS**

---

1-800-Flowers es la principal cadena de florerías en los Estados Unidos y una de las principales a escala mundial, y constituye un acabado ejemplo de organización virtual.

Provee flores frescas, canastas y arreglos florales a clientes en todo el mundo. En 1998 entregó más de nueve millones de pedidos.

Su Presidente es Jim McCann y sus hermanos Chris y Julie forman parte del Directorio de la compañía.

La casa central está ubicada en Wetsbury, New York, y posee locales en las principales ciudades norteamericanas, tales como New York, Los Ángeles, Chicago, Dallas, Atlanta, San Francisco, San Diego, Orlando, San Antonio, St. Louis y Phoenix.

Los consumidores pueden realizar sus compras por Internet, a través de una línea telefónica que opera las 24 horas, por catálogo o en alguno de los locales que forman la red.

Hay aproximadamente 1.800 floristas independientes que forman parte de la red, los que han sido elegidos por sus altos estándares de calidad, nivel de servicio al cliente, capacidad de distribución y posibilidad de cumplir los requerimientos de volumen de 1-800-Flowers.

La organización emplea aproximadamente dos mil personas, las que se distribuyen entre la sede central y los centros de servicio al cliente. En las épocas pico, el número de empleados puede llegar a duplicarse.

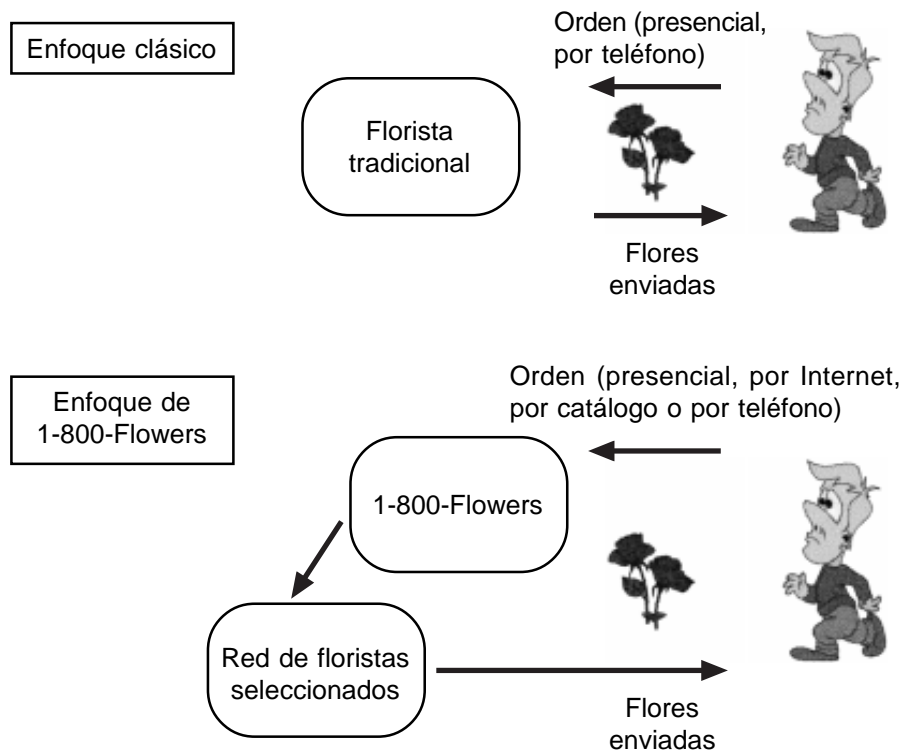
Al mismo tiempo, está comprometida a educar a sus clientes sobre el tema de las flores en una variedad de modos, entre los que se cuentan conferencias, folletos e información en su página de Internet.

El servicio incluye hasta sugerencias de texto para la tarjeta que acompaña al envío y cada entrega está totalmente garantizada.

La empresa, en realidad, nunca ha tenido contacto directo con las flores que entrega, sino simplemente capta los pedidos, los distribuye entre la red de floristas, controla la calidad del servicio y efectúa la cobranza.

Una de las claves del negocio es la base de datos de clientes, en la cual figura la dirección, el destinatario del envío, el contenido de la tarjeta y el tipo de arreglo floral elegido por el cliente.

En la Figura 5 se observa la comparación entre el enfoque tradicional y el enfoque utilizado por 1-800-Flowers.

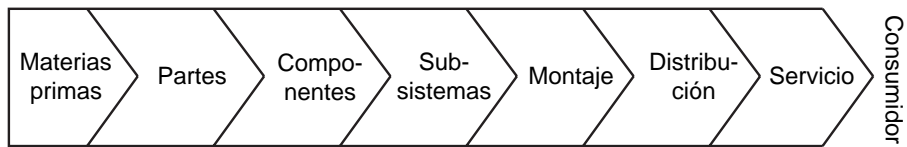


**Figura 5.** Comparación entre 1-800-Flowers y la concepción tradicional del negocio.

## ANEXO 2 ALGUNOS EJEMPLOS DE CADENA DE VALOR

---

---



**Cadena de Valor de la industria automotriz**



**Cadena de Valor del sector editorial**



**Cadena de Valor de la industria cinematográfica**

## GLOSARIO

---

---

**Benchmarking:** proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras institucionales.

**Cadena de Valor:** modelo creado por Michael Porter, que desagrega una empresa o un sector, en sus principales actividades estratégicas con el fin de analizar la aptitud competitiva.

**Competencia esencial:** conjunto de capacidades y tecnologías que permiten a una compañía ofrecer un determinado beneficio a los clientes.

**Costos medios:** relación entre los costos totales y las unidades producidas.

**Economía de escala:** disminución de costos medios como consecuencia del aumento del volumen de producción.

**Franquicias (Franchising):** alternativa de distribución de bienes y servicios, basada en la experiencia exitosa que ya tuvo una empresa. Para el *franquiciante* significa expandirse sin gastar dinero. Y para el *franquiciado*, hacer uso de una estructura con rendimiento garantizado. Se asemeja en su función a las autopistas: la vía más rápida y segura para llegar a destino, pagando un peaje, que en este caso es un canon que se le abona al franquiciante.

**Integración vertical “hacia adelante”:** variante de la integración vertical que implica una mayor proximidad a los clien-

tes, colocando un producto dado proveniente del núcleo del negocio bajo la órbita de la empresa.

**Integración vertical “hacia atrás”:** variante de la integración vertical que significa acercarse a los proveedores, incorporando un insumo dado al núcleo actual del negocio.

**Lobby:** tráfico de influencias.

**Organización virtual:** alternativa de diseño que surge de la tercerización o “outsourcing”.

**Outsourcing (tercerización):** contratación a terceros de una parte importante de las actividades que anteriormente se hacían dentro de la empresa.

**Sector:** ámbito en el cual se desarrolla la lucha competitiva entre empresas que producen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Se utiliza como sinónimo de “segmento producto-mercado”.

## AUTOEVALUACIÓN

---

---

1. ¿Cómo está compuesta la Cadena de Valor del sector salud?
2. Identifique los principales eslabones de la Cadena de Valor del sector de jubilación privada. Elija un ejemplo e identifique los roles de las empresas participantes.
3. Intente definir el proceso de diseño más adecuado para el área a la que usted pertenece.





**MÓDULO II**

**EL CAMBIO DESDE LAS PERSPECTIVAS  
ESTRATÉGICA Y CULTURAL**



## Unidad 1

# EL DESAFÍO ESTRATÉGICO DEL CAMBIO

---

---

### 1. Introducción

Básicamente, la estrategia empresarial trata acerca de dos cosas: decidir hacia dónde debe dirigirse el negocio y establecer los caminos para llegar hasta ese lugar.

Los enfoques estratégicos tradicionales ponen el énfasis en la pregunta “¿hacia dónde debe dirigirse el negocio?”, concentrándose en elegir un mercado atractivo y optando por un posicionamiento estratégico único, un conjunto específico de capacidades o una determinada visión del futuro. Sólo después se empieza a considerar la cuestión acerca de cómo llegar hasta el lugar deseado.

Estos enfoques estratégicos tradicionales a menudo fallan cuando tienen que enfrentarse a sectores que cambian rápida y caóticamente, porque ponen demasiado énfasis en predecir y planificar, y subestiman la importancia y el desafío que implica la necesidad de adaptación.

Esto no significa que los enfoques estratégicos tradicionales no sean válidos sino que, en algunos casos, no son suficientes, sobre todo cuando se trata de sectores que están sometidos a cambios muy veloces e intensos.

En los negocios actuales, el desafío estratégico clave es la administración del cambio. El dilema es cómo hacerlo: ¿se debe ejecutar de manera eficiente para obtener rentabilidad de los mercados actuales o es más importante preocuparse por la adap-

tación creativa a los cambios?, ¿se debe planificar en función de los cambios que se esperan o es mejor mantenerse flexible para poder reaccionar rápidamente?, ¿se debe poner el foco en aprovechar las experiencias del pasado o en crear una nueva perspectiva?

En función de estos interrogantes surge claramente la necesidad de contar con una estrategia que pueda ser exitosa en sectores sometidos a cambios turbulentos.

Una respuesta posible es la concepción estratégica denominada “competencia en el límite”<sup>1</sup> por Brown<sup>2</sup> y Eisenhardt.<sup>3</sup> Este enfoque define a la estrategia como la creación de un flujo incesante de ventajas competitivas las que, tomadas en conjunto, forman una dirección estratégica coherente.

La clave del rendimiento es la capacidad de cambiar y el éxito se mide por la aptitud para sobrevivir y para reinventar la organización constantemente.

La “competencia en el límite” se basa en cinco pilares: *improvisación, sinergia, regeneración, experimentación y regulación de los tiempos*.

En el curso de esta Unidad, nos referiremos a la problemática propia de la administración del cambio, ejemplificada con la experiencia de la empresa Intel; luego desarrollaremos el concepto de “competencia en el límite”, recurriendo a Microsoft para ilustrar el enfoque y, finalmente, nos referiremos al primero de los cinco pilares mencionados: la *improvisación*.

Respecto de los otros cuatro, la *sinergia* será el tema central de la siguiente unidad, mientras que el resto será tratado en la Unidad 3 de este mismo Módulo.

1. Brown, Shona & Eisenhardt, Kathleen (1998). *Competing on the edge*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

2. Shona Brown es consultora en McKinsey & Co. Su especialidad es la administración de la innovación, la estrategia y el marketing en sectores altamente dinámicos. Obtuvo su título de grado en economía y filosofía en Oxford University y su doctorado en estrategia y organización en Stanford University.

3. Kathleen Eisenhardt es profesora de estrategia y organización en Stanford University. Ha sido consultora de numerosas empresas, incluyendo Hewlett-Packard e Intel. Se graduó de ingeniera mecánica en Brown University y obtuvo el doctorado en Stanford University.

## **2. ADMINISTRACIÓN DEL CAMBIO: EL CASO INTEL**

Si el desafío estratégico clave consiste en la administración efectiva del cambio, debemos comenzar por analizar las distintas acepciones que existen al respecto.

En primer lugar, la administración del cambio puede asimilarse a la capacidad de *reaccionar* efectivamente. Por ejemplo, puede significar responder al lanzamiento de un producto de la competencia con un producto mejor, adaptarse rápidamente a los cambios en las regulaciones o satisfacer requerimientos inesperados de los consumidores reciclando de alguna manera los productos o servicios existentes.

La capacidad de reaccionar es una táctica defensiva que no permite crear nuevas oportunidades, pero sin duda es un arma necesaria para enfrentar el cambio.

La administración del cambio también puede consistir en la capacidad de *anticipación*. Por anticipación se entiende la posibilidad de generar una visión acerca de los escenarios futuros, a los efectos de poder posicionarse adecuadamente en los mismos. Un ejemplo de anticipación podría consistir en la percepción del surgimiento de un nuevo segmento de clientes y el desarrollo de los canales comerciales para poder competir en él. La anticipación también es una táctica defensiva, ya que en este caso los que marcan el paso son los clientes, pero es un enfoque superior al reactivo, ya que permite la creación de nuevas oportunidades.

Finalmente, en el nivel más alto, la última acepción tiene que ver con la capacidad de *liderar* el cambio. Esto significa producir los cambios, frente a los cuales deban reaccionar los demás como, por ejemplo, la elevación de los estándares de servicio de un sector, la redefinición de las expectativas de los clientes o la aceleración del ciclo de vida de los productos.

Esto implica anticiparse a los cambios e, incluso, modificar las reglas del juego.

La empresa que logre contar con esta capacidad será la que domine el mercado y la que determine las condiciones del entorno competitivo en el que se mueven las demás empresas del sector.

La productora de chips y semiconductores Intel es una empresa en la que sus gerentes han combinado los tres niveles de administración del cambio.

Los ejecutivos de Intel, por ejemplo, a veces han reaccionado ante los cambios. Tomemos el caso de las redes, como una alternativa más barata que las computadoras personales para acceder a Internet. Los pioneros en este rubro fueron IBM, Sun Microsystems y Oracle, quienes redujeron la necesidad de contar con un microprocesador sofisticado, lo que constituía la esencia del negocio de Intel. Sus directivos se vieron sorprendidos, pero reaccionaron rápidamente, en primer lugar creando una División Internet, y más recientemente, anunciando sus planes para el desarrollo del llamado “NetPC” con Microsoft, un producto híbrido dirigido directamente al mercado de redes de computación.

Obviamente, los ejecutivos de Intel no solamente han reaccionado a los cambios, sino que también se han anticipado en forma efectiva. Por ejemplo, previeron la importancia de los programas gráficos y de los productos multimedia; por eso, a principios de los noventa, realizaron alianzas con empresas de telecomunicaciones, televisión por cable y productoras cinematográficas.

Esas alianzas estratégicas incluían el desarrollo de un servidor de Internet con MCI y el lanzamiento de un laboratorio multimedia con una empresa de Hollywood, llamada Creative Artists Agency (CAA). Además, Intel invirtió un monto superior a los quinientos millones de dólares en más de cincuenta empresas productoras de gráficos, productos multimedia y aspectos relacionados con Internet, y al mismo tiempo realizó una amplia serie de movidas, que le permitieron posicionarse para obtener ventajas competitivas en los segmentos de mercado de productos multimedia y gráficos tridimensionales.

Por último, como es ampliamente sabido, Intel ha marcado el paso en el mercado de las computadoras personales: a través de su exitosa alianza con Microsoft y de la creación conjunta del estándar de la industria denominado Wintel (Windows + Intel), ha logrado marcar el ritmo en numerosas industrias, tales como hardware, software y semiconductores.

Actualmente, Intel no solamente posee amplia participación en sus mercados, sino que también conduce a los competidores, compradores, empresas productoras de bienes complementarios y a sus propios clientes, a través de las innovaciones que genera en forma constante.

No sería realista suponer que la administración del cambio es una tarea sencilla. La principal dificultad es la imposibilidad de planear en forma efectiva, ya que la dirección del mismo es demasiado incierta: puede surgir dentro de la organización o fuera de ella, dentro del sector en el que competimos o fuera de él, lo que provoca que el futuro sea muy difícil de pronosticar en el momento de realizar el planeamiento.

Las organizaciones que esperan que el futuro llegue para actuar en consecuencia, van a ser rápidamente dejadas atrás y no se podrán recuperar.

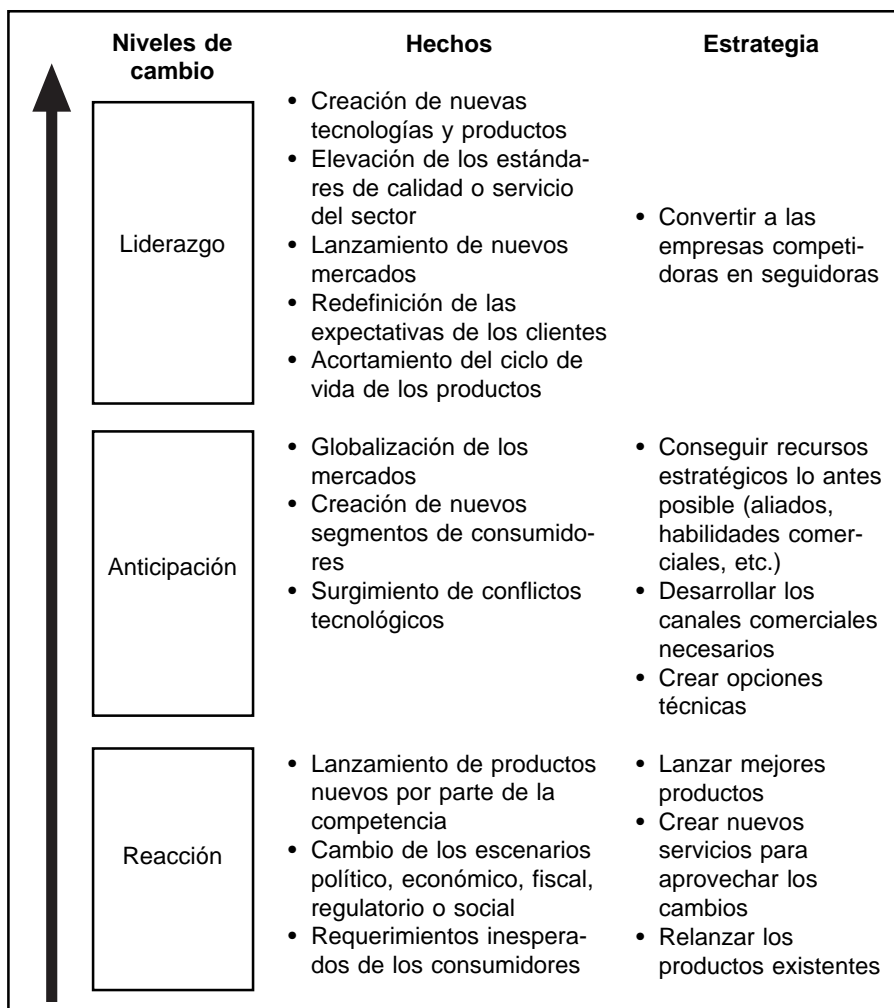
Cuanto más rápidos sean los cambios, más difícil será enfrentarse a ellos y peores las consecuencias de quedarse relegado. La alternativa de “esperar y ver qué pasa” está dejando de ser una opción viable.

La intensidad de la competencia también dificulta la administración del cambio, ya que no se pueden cometer errores importantes. Un paso en falso o un mal movimiento pueden provocar que la empresa se atrase y le cueste mucho recuperarse, ya que siempre habrá algunos competidores que aprovechen esas fallas.

Finalmente, la administración del cambio es complicada porque no es la única preocupación de los gerentes. El hecho de que el cambio sea más intenso no elimina las exigencias de corto plazo, propias de cualquier negocio. Por el contrario, debe encontrarse un equilibrio entre la necesidad de cambiar y las exigencias de mantener la rentabilidad actual.

Más que modificarse por el solo hecho de hacerlo, las empresas deben administrar el cambio de manera tal que les permita lograr los objetivos económicos y sociales que persigue.

El desafío estratégico en sectores muy dinámicos consiste en administrar el cambio reaccionando cuando es necesario, anticipándolo en la medida de lo posible y liderándolo cuando se dan las circunstancias, tal como se resume en la Figura 1.



**Figura 1.** El desafío de la administración del cambio

Este desafío requiere un enfoque estratégico que integre nuevos elementos a las perspectivas tradicionales, de modo que se logre una capacidad de adaptación que asegure la supervivencia y la excelencia.



### **3. “COMPETENCIA EN EL LÍMITE”: UN DELICADO EQUILIBRIO ENTRE EL CAOS Y LA ESTRUCTURA**

El enfoque estratégico denominado “competencia en el límite” contrasta con los enfoques tradicionales que asumen que los límites entre los sectores son claros, que los movimientos de los competidores pueden predecirse y que el futuro puede ser pronosticado con relativa exactitud.

Según Brown y Eisenhardt:

*Los enfoques tradicionales son válidos para establecer una dirección estratégica en mercados en los cuales el cambio es lo suficientemente lento como para que una ventaja competitiva o una posición defensiva pueda ser sostenida durante un largo período, quizás incluso una década o más.<sup>4</sup>*

Un enfoque estratégico más dinámico, como la Teoría de los Juegos,<sup>5</sup> se acerca a la realidad competitiva cambiante que enfrenta la mayoría de las organizaciones. Pero también puede considerarse incompleta, ya que se concentra solamente en los objetivos estratégicos y deja de lado la otra mitad de la estrategia, que consiste en los caminos para alcanzar dichos objetivos.

La “competencia en el límite” parte de asumir que los sectores cambian de manera rápida e impredecible y que, en consecuencia, el desafío estratégico clave, como explicamos en el punto anterior, es la administración del cambio.

El concepto que subyace a esta concepción es que la estrategia es el resultado de la capacidad de una organización para cambiar constantemente, como consecuencia de la cual emerge una dirección estratégica coherente. En otras palabras, se trata de combinar las dos partes de la estrategia, ya que se determina en forma simultánea hacia dónde se quiere llegar y cómo conseguirlo.

4. S.Brown & K.Eisenhardt. Op.cit.

5. Ver Glosario.

### 3.1. Características de la estrategia según este enfoque

La “competencia en el límite” se diferencia de los demás conceptos estratégicos, ya que considera que las principales características de la estrategia son las siguientes:

- *Impredecible*: el futuro es demasiado incierto como para poder planear a largo plazo. En realidad se trata más de realizar determinados movimientos, observar qué ocurre y seguir adelante con aquellos que parecen funcionar. Aunque tanto el pasado como el futuro son importantes, el foco de la atención es el presente.
- *Incontrolable*: es muy difícil en estos tiempos que una organización sobreviva con el concepto tradicional de “comando y control”. La realidad de los mercados hace que muchas personas en las empresas tengan que tomar decisiones por sí mismas. Este enfoque privilegia las estrategias de negocios por sobre la estrategia corporativa.<sup>6</sup>
- *Orientada al largo plazo*: la “competencia en el límite” no siempre es eficiente en el corto plazo. Muchas veces se trata de cometer errores, entrar a los mercados equivocados y salir de ellos para ingresar a los correctos. Este enfoque estratégico no busca que la empresa sea la más eficiente o la más rentable en un momento determinado sino que, por el contrario, utilice el cambio para reinventar permanentemente el negocio a través del descubrimiento de oportunidades de crecimiento, de las que luego surgirán las ganancias.
- *Proactiva*: la estrategia no puede limitarse a esperar pasivamente los cambios o a que algún competidor realice un movimiento para recién actuar. La clave de esta concepción estratégica está en la anticipación y, en la medida de lo posible, en el liderazgo de los cambios.

6. Se sugiere releer el punto “6. Niveles de aplicación de la estrategia”, de la Unidad 2 del Módulo I de *Dirección estratégica*.

- *Continua*: uno de los aspectos principales de la “competencia en el límite” consiste en establecer un ritmo de movimientos a lo largo del tiempo. No se trata de tomar unas pocas decisiones trascendentales, tales como reestructuraciones masivas o enormes fusiones con otras corporaciones sino que, por el contrario, el objetivo es establecer una cultura de cambio permanente que impregne toda la organización.
- *Diversa*: finalmente, la “competencia en el límite” consiste en una serie de movimientos que difieren en escala y riesgo. El éxito no surge como consecuencia de una sola estrategia genérica, una competencia en particular o una decisión brillante, sino a través de la creación de estrategias sólidas y diversas, que implican tomar muchas decisiones diferentes, algunas de las cuales serán brillantes, otras buenas y otras erróneas.

### **3.2. Conceptos centrales**

En función de los retos principales que propone este enfoque estratégico, es necesario construir una organización que pueda cambiar en forma continua. Los tres conceptos centrales que describen a este tipo de organizaciones son el “límite del caos”, el “límite del tiempo” y la “regulación de los tiempos”.

El *límite del caos* ha sido descrito como un estado natural entre el orden y el caos, es decir, un estado intermedio entre la estructura y la sorpresa.

Por un lado, demasiada confusión hace que sea muy difícil coordinar los cambios, ya que no existe coherencia y las acciones competitivas se vuelven aleatorias.

Por el otro, el exceso de estructura provoca que a las organizaciones les cueste moverse. Las economías basadas en una planificación centralizada, como la ex Unión Soviética, son un ejemplo de este fenómeno.

Entre ambos extremos, el “límite del caos” propone a las organizaciones que nunca se queden quietas, tratando de mantener un equilibrio estable, pero que tampoco caigan en la trampa del caos.

El corazón de este concepto es el poder de unas pocas estructuras sencillas para generar un comportamiento adaptativo y complejo.

El “límite del caos” captura el comportamiento impredecible, complejo, incontrolable y adaptativo, que ocurre cuando existen algunas estructuras, pero no demasiadas.

La principal capacidad gerencial, en este punto, consiste en saber identificar qué debe ser estructurado y, lo que es más importante, qué no debe serlo.

El segundo concepto central es el *límite del tiempo*. El cambio requiere pensar simultáneamente en muchos horizontes de tiempo diferentes.

La administración exitosa del cambio se nutre de las experiencias pasadas, permanece enfocada en la ejecución actual y, al mismo tiempo, considera las consecuencias futuras.

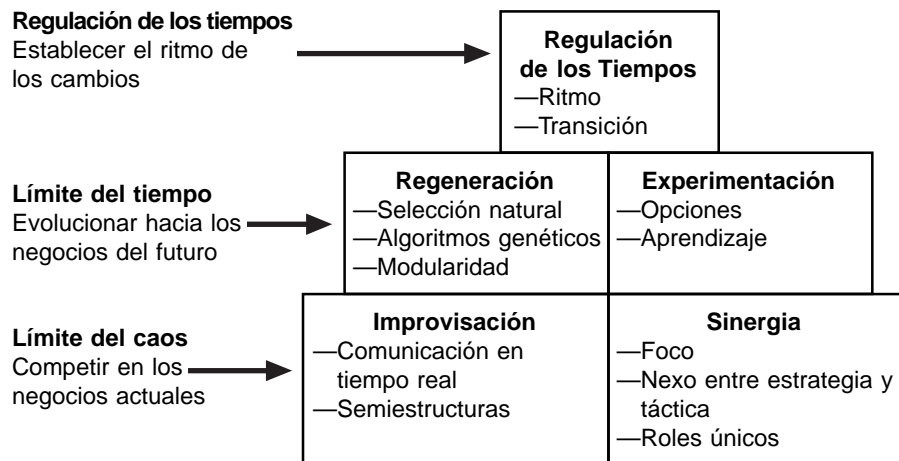
Este equilibrio implica tener las raíces en el presente, sin perder de vista ni el pasado ni el futuro.

Si se pone demasiado énfasis en el pasado, se corre el riesgo de generar una excesiva dependencia. Si, por el contrario, ponemos todas las energías en el futuro, se pierde demasiado tiempo tratando de planificar al detalle. El desafío es mantener el equilibrio en el “límite del tiempo”, evitando caer en los extremos.

La variable gerencial crítica es la capacidad de administrar los tres horizontes de tiempo en forma simultánea, sin quedar atrapado en ninguno de ellos.

El tercer concepto central es la *regulación de los tiempos*. Esto significa que el cambio es disparado por el paso del tiempo, más que por la ocurrencia de determinados eventos.

Regular los tiempos significa, por ejemplo, hacer lo que hace Nike, que renueva en forma completa su línea de productos cada seis meses, independientemente de los movimientos de los competidores. Otro ejemplo puede consistir en renovar una marca cada tres años, sin tener que esperar señales por parte del mercado, que indiquen que la misma está quedando obsoleta.



**Figura 2.** Bloques componentes de la “competencia en el límite”<sup>7</sup>

En términos generales, puede decirse que este concepto implica crear un ritmo interno que determine los tiempos del cambio.

En este caso, la capacidad gerencial clave es encontrar el ritmo adecuado y diseñar las transiciones, tanto de producto a producto, como de mercado a mercado.

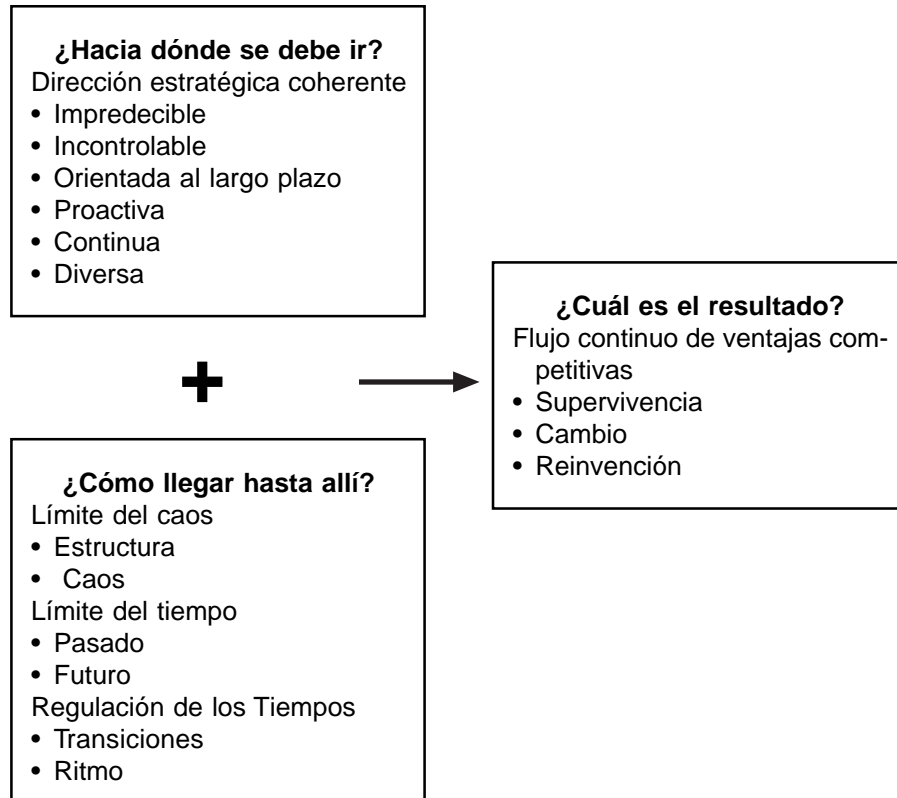
La Figura 2 resume los bloques componentes de la “competencia en el límite” y su relación con los conceptos centrales que acabamos de describir.

Por su parte, la Figura 3 muestra la esencia del enfoque estratégico denominado “competencia en el límite”.

#### 4. EL CASO MICROSOFT

William Henry Gates III, más conocido como Bill Gates, nació en Seattle en 1955. A los 20 años, mientras estudiaba en Harvard, Gates se asoció con Paul Allen para desarrollar una versión del

7. Brown, Shona & Eisenhardt, Kathleen. Op. cit.



**Figura 3.** La "competencia en el límite"<sup>8</sup>

lenguaje de programación Basic para Altair, la primera computadora personal.

Dado el éxito obtenido, en 1977 decide dedicarse por completo a Microsoft y concentrarse en su visión del futuro: "una computadora en cada oficina y en cada hogar".

8. Brown, Shona & Eisenhardt, Kathleen. Op. cit.

Son ampliamente conocidos sus logros, que se encadenaron a partir del lanzamiento del sistema operativo MS-DOS en 1982.

Microsoft pasó de tener 15 empleados y una facturación de quinientos mil dólares en 1978 a convertirse en una de las principales empresas exportadoras de Estados Unidos, con subsidiarias en 42 países, una dotación de casi quince mil personas y una facturación de doce mil millones de dólares en 1997.

Para casi todo el mundo, Bill Gates es el precoz cerebro de la brillante y exitosa estrategia que impulsó a su empresa al tope de las corporaciones globales, al mismo tiempo que lo convirtió en una de las personas más ricas del planeta.

La imagen popular es la de un casi solitario formulando la estrategia desde su casa central en Redmond, para luego comunicarla a una disciplinada organización, que se mantiene a la espera de instrucciones.

En apariencia, la combinación de una poderosa visión del negocio, fuertes competencias técnicas y una comprensión maquiavélica de los movimientos competitivos, llevó a Bill Gates a convertirse en el paradigma de los estrategas empresarios.

Algunos analistas y autores adjudican el éxito de Microsoft a una estrategia cerebral, controlada y bien planificada. Sin embargo, otros afirman que todo se debió a la capacidad de la organización para lidiar con los cambios.

El mismo Gates afirma que “Microsoft es una compañía que nunca hará ningún pronóstico”. Desde esta perspectiva, la estrategia de Microsoft parece tener una dirección coherente, propia de la “competencia en el límite”.

Por ejemplo, la relación de Microsoft con Internet es *impredecible*. La estrategia inicial incluía la compra de la firma America Online con el objetivo de desarrollar un sistema de aranceles para ingresar a la red. Esto se basaba en la creencia de los directivos de Microsoft de que era imposible ganar dinero en Internet en la medida que el acceso fuera libre.

Finalmente, Microsoft descartó esta estrategia formal y se unió al mundo del acceso libre, asociándose con Sun Microsystems, comprando otras compañías relacionadas con Internet y, aunque parez-

ca irónico, convirtiéndose en aliado estratégico de la empresa que constituyó su blanco inicial: America Online.

Nadie podría haber predicho este rumbo.

Por otra parte, la estrategia de Microsoft también es *incontrolable*. De hecho, la mayor parte del pensamiento estratégico de la organización referido a Internet, surgió de los niveles jerárquicos más bajos. Además, algunos técnicos que habían pertenecido a Microsoft, se vieron envueltos en proyectos “non sanctos” relacionados con servidores de la red y muchos otros se convirtieron en “hackers”.

También puede afirmarse que la estrategia de Microsoft está *orientada al largo plazo*. La empresa gastó muchos recursos para desarrollar una versión de Microsoft Network con acceso arancelado a la red. Este error le costó millones de dólares gastados en desarrollos tecnológicos que luego fueron comprados a otras empresas y en la promoción de productos que fueron descartados. Microsoft también se demoró en hacer alianzas, que luego le costaron mucho más, como por ejemplo su contrato de licencias con Spyglass Inc., una empresa competidora en Internet.

Además, la estrategia de Microsoft es *proactiva*. Sus gerentes se han movido agresivamente para desarrollar el proyecto de un canal de cable de noticias en alianza con NBC; lanzaron Slate, una revista de Internet; se asociaron con la empresa cinematográfica Dreamworks; etc. Por supuesto, algunas veces Microsoft se comporta de manera reactiva, pero la mayoría de las veces lo hace de forma agresivamente proactiva.

La estrategia de Microsoft también es *continua*. En la historia de Microsoft no hubo una sola jugada brillante, ni una sola adquisición exitosa, ni grandes reestructuraciones de la organización. En realidad se produjeron muchos movimientos competitivos, a lo largo de muchos años, que confluyeron en una estrategia.

La siguiente secuencia es un ejemplo de esta estrategia continua. En 1993 el trabajo comenzó en Marvel, una empresa de servicios relacionados con Internet, que luego se convirtió en Microsoft Network.

En 1994 se lanzó Tiger, un servidor de video para Internet que se agregó al procesador de textos Word, al mismo tiempo que se incluyó un buscador de Internet dentro del Windows 95.



En 1995, el esfuerzo se concentró en coordinar los productos de Microsoft con el lenguaje Java, desarrollado por Sun Microsystems.

En 1996, Microsoft adquirió Vermeer Technologies, la empresa productora de FrontPage, una herramienta de software para crear y administrar páginas de la red.

En 1997 se adquirió la empresa WebTV Networks Inc., hecho que le permitió a Microsoft acercarse a su objetivo de llevar un nuevo nivel de televisión a los hogares, mediante la oferta de una plataforma completa de software para televisión y servicios complementarios a la televisión por cable. Microsoft ha trabajado con las compañías de cable para el desarrollo de este producto, que empezó a tomar forma a partir de la transición del sistema analógico al digital. Gracias al mismo, la televisión por cable puede ofrecer una variedad de servicios adicionales a la televisión tradicional, como por ejemplo programas de televisión interactivos, videos codificados, guías de programación electrónicas, juegos interactivos, correo electrónico multimedia y videoconferencias.

En enero de 1998, Microsoft y Tele-Communications Inc. (TCI) anunciaron una nueva alianza, como consecuencia de la cual cinco millones de abonados de TCI van a recibir software de Microsoft a través del servicio de cable.

Por último, en junio de 1998, Microsoft concretó una alianza estratégica con cuatro socios (Time Warner Inc., MediaOne Group Inc., Compaq Corp. y Advance/Newhouse) para crear el llamado Road Runner, un servicio de alta velocidad que llega a la computadora personal a través de la infraestructura de televisión por cable, lo que le permite entregar información a la PC a una velocidad cien veces mayor que la de una línea telefónica normal.

La estrategia de Microsoft es *diversa*, ya que incluye alianzas estratégicas, adquisiciones y desarrollos internos. Por otra parte, contiene programas de servidores de video para televisión interactiva, una revista virtual, comunicaciones satelitales y un espacio de juegos en Internet para múltiples jugadores.

Resumiendo lo dicho, la estrategia de Microsoft no parece seguir la secuencia tradicional: “analizar un sector, elegir una posición estratégica y ejecutar”. En realidad, se asemeja más a la

creación de un flujo incesante de ventajas competitivas que confluyen en una dirección estratégica coherente.

Gates y sus gerentes han estado “compitiendo en el límite” en su intento por dominar Internet. Como resultado de esa estrategia, la empresa tuvo que reaccionar en algunas ocasiones (las alianzas con AmericaOnline y Sun), otras veces se anticipó con todo tipo de movimientos competitivos y cada vez está más cerca de liderar el cambio, a través de la batalla entre Microsoft Internet Explorer y Netscape Navigator,<sup>9</sup> lo que originó la acusación de monopolio ante el Departamento de Justicia del gobierno de los Estados Unidos.

Como lo mencionamos en la Introducción, en el resto de esta unidad nos referiremos al primero de los bloques componentes de la estrategia denominada “competencia en el límite”, dejando los otros cuatro para las dos unidades subsiguientes.

## 5. IMPROVISACIÓN

Nike es la empresa que domina el negocio de calzado deportivo a nivel global y actualmente está en pleno proceso de diversificación.

Basándose en sus fortalezas relacionadas con el diseño y la tecnología, ha ingresado en el sector de accesorios deportivos (anteojos de sol, guantes de golf, antiparras para natación), indumentaria (enorme variedad de prendas con el logo de Nike), equipamiento (palos de hockey, pelotas de fútbol, patines) y servicios (venta minorista y administración de entidades relacionadas con el deporte).

Una de las razones sobre las que se sostiene el éxito de Nike ha sido su extraordinaria capacidad para competir, manteniendo atrás a los competidores por medio de la constante innovación. Esta estrategia la ha desarrollado tanto en su negocio esencial, el calzado deportivo (pasando de la tecnología Air a la Air Max y poste-

9. Navigator (producido por la compañía Netscape) e Internet Explorer (de Microsoft) son dos productos competidores directos que sirven para explorar la red.

riormente a la Air Zoom), como atacando con nuevos productos determinados nichos de mercado dominados por un competidor (es el caso de Adidas y el mercado de calzado de fútbol).

Además de su capacidad innovadora, Nike ha sabido actuar en forma flexible y rápida para aprovechar oportunidades inesperadas y convertirlas en imagen de marca. Un ejemplo de esto es el apoyo público a Tiger Woods, el nuevo fenómeno del golf mundial.

Como si no fuera suficiente con la innovación y la flexibilidad, Nike también cuenta con el mejor sistema logístico de todo el sector, lo que le permite obtener productos de calidad a precios competitivos.

Gracias a estas fortalezas competitivas, Nike se convirtió en una de las marcas deportivas más populares del mundo.

La permanente innovación en sus productos sumada a una operatoria efectiva le ha permitido a Nike crear una estrategia imprevisible, compleja y muy exitosa. El modelo de zapatillas "Air Jordan" fue el gran golpe de suerte y se transformó en la plataforma desde la cual ejecutó su estrategia de imagen de marca.

La experiencia de esta empresa ilustra, en primer lugar, la importancia de competir en forma efectiva en los negocios actuales. En sectores muy dinámicos, los competidores exitosos como Nike nunca olvidan que lo que más importa es el presente.

Por otro lado, la historia de Nike demuestra que el desafío para competir exitosamente en los negocios actuales es crear nuevos productos y servicios atractivos en un contexto de mercado cambiante, y lograr producirlos en el momento oportuno, al precio correcto, para el segmento adecuado, una y otra vez a lo largo del tiempo.

Una de las posibilidades para resolver el dilema que surge de la necesidad de poseer, al mismo tiempo, capacidad de innovación y excelencia operativa es la *improvisación*. La misma implica lograr el equilibrio entre la estructura, que es vital para poder lograr los presupuestos y programas, y la flexibilidad, que asegura la creación de productos y servicios innovadores capaces de satisfacer los requerimientos cambiantes de los mercados.

Cuando existen demasiadas estructuras, la estrategia se vuelve predecible y se pierden oportunidades comerciales. Por ejemplo, la administración de la gran cadena de tiendas Sears ha hecho mu-

chos esfuerzos para formalizar los procesos, a tal punto que el manual de procedimientos supera las 29.000 páginas. Como consecuencia de ello, la empresa ha sufrido en la última década una serie de fracasos en sus intentos por adaptarse al cambio.

Por el contrario, cuando hay muy poca estructuración, aumentan los costos, se complican los programas y se crea un estado de confusión.

Un ejemplo evidente lo constituye la industria cinematográfica de Hollywood. La película de acción *Depredador (Predator)*, de Arnold Schwarzenegger se inició con un presupuesto de setenta millones de dólares y finalizó con un costo real de ciento diez millones.



**Figura 4.** El límite de la improvisación

Cuando un sistema de cualquier tipo se ubica en el límite del caos entre demasiada y muy poca formalización, se *autoorganiza* para producir un comportamiento adaptativo complejo.<sup>10</sup> Si se llegan a reforzar sus estructuras, los sistemas se volverían demasiado rígidos. Si, por el contrario, se eliminan todas las estructuras, se correría el riesgo de disparar su comportamiento en forma caótica.

Por eso, lograr el equilibrio no es una tarea fácil, ya que es muy fuerte la tentación de caer en cualquiera de los dos extremos.

Los negocios que logran mantenerse en este “equilibrio disipador”<sup>11</sup> son aquellos que, al mismo tiempo, logran innovar para poder adaptarse y operar en forma consistente. Por otra parte, se abre un rango mucho más amplio de opciones estratégicas y se agudiza la capacidad de elegir la correcta.

En el caso de Nike, su estrategia le ha permitido a los accionistas ganar un 47% de retorno sobre su inversión en una década y, lo que es más significativo, evolucionar hasta convertirse en el líder global de su sector.

En la Figura 4 se ilustra el delicado equilibrio que, entre el caos y la burocracia, implica la improvisación.

### **5.1. El caos como consecuencia de la falta de estructura**

Muchos gerentes inteligentes limitan la estructura en las situaciones en las que la innovación es crítica para el éxito, tales como el lanzamiento de un nuevo negocio o el abordaje de nuevos mercados o tecnologías. También están aquellos que ponen un límite a las estructuras en organizaciones establecidas para sacarlas del letargo burocrático. Y existen algunos gerentes que limitan las estructuras simplemente porque prefieren formas organizacionales no tradicionales o porque emplean personas creativas.

El peligro del caos surge cuando los gerentes van demasiado lejos y comienzan a considerar cualquier estructura como un ins-

10. Se sugiere releer el punto “2.1 Autoorganización” de la Unidad 3 del Módulo III (“Escenarios en el mundo de la empresa”) en Fanelli-Sidicaro-del Prado. Op. cit.

11. Ver Glosario

trumento que atenta contra la libertad, la flexibilidad y la innovación.

Estas organizaciones “sin estructura” tienden a ser ambientes de trabajo verdaderamente creativos. Algunos de ellos, incluso, se han hecho famosos por sus estrategias innovadoras y sus productos y servicios inusuales.

Como es lógico, esos negocios suelen ser considerados como lugares de trabajo muy divertidos por los trabajadores creativos.

Pero muy a menudo, a ese tipo de organizaciones les cuesta mucho poner en práctica sus estrategias y cuando tienen algún éxito comercial, presentan dificultades para lograr una continuidad. La causa de ello es que son tan famosas por sus estrategias brillantes como por su pobreza para ejecutarlas.

Existen tres síntomas que pueden observarse cuando un negocio está cayendo en la trampa del caos.

Uno de ellos es la existencia de una *cultura transgresora*. Este tipo de organizaciones tienden a contar con personas que sienten la necesidad de ejercer su libertad en forma absoluta. En consecuencia, se considera no sólo aceptable, sino preferible romper todas las reglas que puedan existir.

Una segunda señal es la *pérdida de estructura*, que se manifiesta en la confusa asignación de responsabilidades sobre variables clave como la rentabilidad, en la falta de cumplimiento de los plazos, en prioridades ambiguas o en cadenas de mando borrosas. En algunos casos, las estructuras existen pero son ignoradas y en otros ni siquiera están definidas, porque nadie se puso a diseñarlas o porque nadie las quiere.

El último síntoma lo constituyen las *comunicaciones aleatorias*. En estas organizaciones suele haber mucha información, pero nadie sabe claramente lo que está pasando: las comunicaciones no siguen ningún patrón y las conversaciones se derivan caóticamente hacia diversas cuestiones.

## **5.2. La burocracia como consecuencia del exceso de estructura**

El otro extremo lo constituye el exceso de estructura, fenómeno que ocurre cuando los gerentes se basan en la jerarquía y en la disciplina para seguir los procesos, de modo que los productos fluyen continuamente a través del sistema. El énfasis está puesto en planear hasta el más mínimo detalle.

En principio, focalizarse en los procesos y estructuras es conveniente, ya que los mismos pueden haber surgido como resultado de un proceso de reingeniería que hace más competitiva a la organización. También pueden provenir de arrastre de otras épocas en las que el ritmo de cambio era mucho más lento.

En otros casos, determinadas estructuras y procesos suelen ser consecuencia de la necesidad de algunos gerentes por mantener un control estricto. Muchas veces los cambios en los procesos son movimientos reflejos que responden a la necesidad de imitar a los competidores exitosos.

Frente a la exigencia competitiva de lanzar un flujo continuo de nuevos productos, la disciplina de la estructura puede ser tentadora.

Algunas organizaciones que han caído en el extremo de la burocracia pueden lograr, sin embargo, buenos rendimientos. Las mejores son respetadas por su confiabilidad para lanzar al mercado productos consistentes, manteniendo posiblemente algunos campos muy específicos de innovación. Pero la mayoría de las empresas que caen en esta trampa fallan en sus intentos por aprovechar oportunidades estratégicas en nuevos mercados o productos.

En sectores muy cambiantes hay que pagar un precio por mantener una estructura importante, que consiste en la pérdida de flexibilidad y en la reducción de la capacidad de innovar. De este modo, los productos son empujados a través de sistemas rígidos, aunque se trate de productos inadecuados, la oportunidad no sea la correcta y el precio no esté de acuerdo con la percepción de valor de los consumidores.

La eficiencia y el control se imponen a la adaptación y, como resultado de ello, las estrategias se vuelven predecibles y obsoletas.

Consideremos el ejemplo de las sopas Campbell. A principios de los noventa, la empresa líder en producción de sopas en los Estados Unidos empezó a tener problemas. El negocio estaba en la

etapa de madurez y Campbell no había realizado cambios significativos en sus productos en los últimos años.

Para colmo de males, la empresa había desarrollado una estructura muy burocrática, en la cual, al igual que su famosa etiqueta blanca y roja inmortalizada por Andy Warhol, nada cambiaba demasiado. El proceso de innovación estaba muy formalizado y se habían concretado unos pocos intentos por ofrecer productos verdaderamente novedosos. Por su parte, también habían fracasado los intentos de cambiar el rumbo estratégico.

Como era lógico, las ganancias comenzaron a descender y las acciones alcanzaron su precio más bajo en la historia de la empresa. Campbell se vio en serios problemas para ajustarse a la creciente tendencia de la sociedad a cenar afuera del hogar y comprar comidas preparadas. La única posibilidad de ofrecer una respuesta innovadora vino como consecuencia de adquisiciones, tales como la productora de salsas Pace, pero no surgió ninguna dentro de Campbell.

Retomando, se puede percibir que una empresa está deslizándose hacia el abismo de la burocracia cuando aparece alguna de estas señales: la primera de ellas es el establecimiento de una cultura de *seguimiento estricto de las reglas*. El estricto cumplimiento de las normas pasa a ser un motivo de orgullo para los empleados y tanto la jerarquía como los procedimientos son vistos como símbolos de orden y disciplina efectiva. Son muy valorados el control y la previsibilidad, y se evitan los cambios justamente porque alteran las reglas establecidas.

Un segundo síntoma es la existencia de una *estructura rígida*. A menudo, la estructura se compone de procesos muy sofisticados, descripciones de puestos muy elaboradas, organigramas prolijamente dibujados y normas para cualquier ocasión. Las responsabilidades están claramente asignadas para cada etapa de los procesos, y éstos se encuentran tan claramente definidos que la mayoría de los empleados puede explicar, paso a paso, procedimientos muy complicados, tales como el control trimestral de las estrategias, el servicio al cliente o el desarrollo de un nuevo producto.

El último signo del exceso de estructura se percibe cuando existen *comunicaciones encasilladas* y restringidas a los canales forma-



les. En ese caso, se trata de evitar las comunicaciones que no respeten la cadena de mando o los procedimientos establecidos, pues desde este punto de vista, si no existe una ocasión formal para comunicarse, es preferible que esa comunicación no se produzca.

## 6. CONCLUSIONES

La aerolínea British Airways constituye un buen ejemplo de la aplicación del concepto de improvisación.

British Airways es reconocida dentro de la industria como una empresa que ofrece servicios innovadores y de calidad superior, en especial para los pasajeros de primera clase. La aerolínea consiguió este nivel excelente de servicio a través de un esfuerzo intensivo de capacitación de su personal, en el cual se aprende a atender todos los detalles necesarios para solucionar los requerimientos de los viajeros. Pero la sorpresa aparece al ver que el programa de capacitación incluye prácticas en las cuales el empleado debe desviarse de los procedimientos establecidos: también aprende a identificar las ocasiones en las que se justifica ignorar las reglas y practica cómo hacerlo.

En otras palabras, los directivos de British Airways no solamente alientan la improvisación entre sus empleados sino que, además, se aseguran de que sepan cómo llevarla a cabo.

El resultado es una estrategia de servicio consistente, sin dejar de ser personalizada.

Las organizaciones que logran mantenerse en el delicado límite de la improvisación comparten ciertas características. Una de ellas es la presencia de una *cultura adaptable*. Los gerentes saben que el cambio es inevitable, por lo que ajustan permanentemente sus acciones, ya que el cambio ha dejado de ser una situación excepcional para convertirse en habitual.

La segunda característica es la existencia de *estructuras básicas*. Aunque no se observen demasiadas estructuras, los gerentes saben que hay un pequeño grupo de ellas que *nunca* pueden ser ignoradas. Esas estructuras básicas suelen ser prioridades, plazos o responsabilidades sobre decisiones importantes.

Por último, encontramos un gran flujo de *comunicación en tiempo real* a través de toda la organización, sin ningún tipo de fronteras. El contenido de estos mensajes está enfocado en tiempo presente y se refiere a las cuestiones cotidianas, tales como aspectos logísticos y operativos, quejas de los clientes o movimientos de los competidores.

## ANEXO

### PHIL JACKSON Y LA IMPROVISACIÓN

---

Los párrafos que siguen son extractos de la entrevista realizada por Rajiv Rao a Phil Jackson, el entrenador de los *Chicago Bulls*, uno de los equipos más exitosos de básquetbol de todos los tiempos.<sup>12</sup>

Se necesita cierta estructura para darles una base a las personas y lograr que no se sientan perdidas en el mar.

(La táctica de ataque denominada “ofensiva triangular” ubica a tres jugadores en una posición determinada de la cancha).

Pero uno debe asegurarse de que cada jugador tenga libertad para actuar.

(Los pases y las decisiones individuales no están programadas).

El jugador debe saber instintivamente hacia dónde está yendo cada uno de sus compañeros.

(Jackson pide a sus jugadores que mantengan un nivel tal de concentración que les permita estar permanentemente conscientes de todo lo que ocurre en la cancha).

A menudo los jugadores deberían despegarse de la táctica y utilizar sus instintos para ganar los partidos. El hecho que les indique cómo realizar una jugada ofensiva, de ninguna manera puede anular sus propias decisiones.

(Jackson deja que la estrategia emerja).

12. Rajiv Rao. “Zen and the art of teamwork”, en *Fortune*. 25 de diciembre de 1995.

## GLOSARIO

---

---

**Capacidad de anticipación:** posibilidad de generar una visión acerca de los escenarios futuros, a los efectos de poder posicionarse adecuadamente en los mismos.

**Capacidad de liderazgo:** aptitud para producir los cambios, frente a los cuales deban reaccionar los demás.

**Capacidad de reacción:** táctica defensiva, que no permite crear nuevas oportunidades, pero que sin duda es un arma necesaria para enfrentar el cambio.

**Competencia en el límite:** enfoque que define a la estrategia como la creación de un flujo incesante de ventajas competitivas que, tomadas en conjunto, forman una dirección estratégica coherente.

**Equilibrio disipador:** este tipo de equilibrio ocurre cuando un sistema está dirigido por un flujo constante de energía y materia. El sistema técnicamente no está en equilibrio, sino en un desequilibrio ordenado. El orden surge del permanente intercambio de materia y energía. Por ejemplo, cuando el agua brota de una canilla a un volumen suficiente como para crear un chorro turbulento pero no tan rápido como para que sea caótico, el agua fluye hacia abajo en un desequilibrio ordenado.

El patrón de orden del agua fluyendo hacia abajo es una estructura disipadora. Los dos extremos en este ejemplo son el caos que surge como consecuencia del exceso de presión del agua o el equilibrio estable del agua en reposo.

Cuando, por el contrario, un sistema se estabiliza, la necesidad de energía para mantener el equilibrio es mínima. Por ejem-

plo, cuando un líquido tiende a descansar en el fondo de una copa, no hace falta energía adicional para mantenerlo allí.

**Improvisación:** capacidad que permite lograr el equilibrio entre la estructura que es vital para poder lograr los presupuestos y programas, y la flexibilidad que asegura la creación de productos y servicios innovadores que permitan satisfacer los requerimientos cambiantes de los mercados.

**Red:** dos o más dispositivos de computación que se comunican mediante un protocolo definido, con el objeto de compartir información, discos, impresoras u otros recursos.<sup>13</sup>

**Reingeniería de procesos:** herramienta de cambio, que identifica los procesos vitales de una empresa, analiza las distintas actividades involucradas en dichos procesos, identifica las actividades que generan valor para el cliente y rediseña dichos procesos tratando de optimizar la generación de valor y de alcanzar una ventaja competitiva.

**Sector:** ámbito en el cual se desarrolla la lucha competitiva entre empresas que producen productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí. Se utiliza como sinónimo de “segmento producto-mercado”.

**Teoría de los Juegos:** teoría matemática de los juegos de estrategia desarrollada por J. Von Neuman. Después de la publicación del tratado de dicho autor en colaboración con O. Morgenstern, *Theory of games and economic behaviour* (1944), numerosos trabajos han sido consagrados al mismo tema. La teoría de los juegos ha dado lugar a un enriquecimiento considerable de los razonamientos económicos y estratégicos, mucho más que a aplicaciones prácticas directas.

Una estrategia, en el sentido de la Teoría de los Juegos, constituye un plan establecido por un jugador con anterioridad a la partida. Dicho plan está constituido por el conjunto de las decisiones que el jugador (o el centro decisor) puede ser llevado a tomar en el transcurso de la misma.

La elección de una estrategia por parte de cada uno de los jugadores determina por completo la realización del juego.

13. Saroka, Raúl. Op. cit.

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. ¿Cómo ubicaría a OSDE en la Figura 4?
2. ¿Considera que en su sector se ejerce la improvisación?
3. ¿Tiene la estrategia del grupo OSDE puntos de contacto con el enfoque denominado “competencia en el límite”?

## Unidad 2

# SINERGIA

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

La palabra *sinergia* deriva del término griego *synergía*, que significa “trabajar en conjunto”. En el lenguaje administrativo, la sinergia es la capacidad que poseen dos o más personas, equipos, divisiones u organizaciones para generar, trabajando en forma conjunta, un mayor valor que el que podrían generar si trabajaran en forma individual.

Las iniciativas para lograr sinergia muy a menudo no satisfacen las expectativas de quienes las emprenden. Dicho de manera sencilla, muchos esfuerzos en pos de lograr sinergias destruyen valor en vez de crearlo. Para evitar este fracaso, los hombres de empresa necesitan adoptar un enfoque menos optimista y más equilibrado, que les evite gastar recursos preciosos en programas de sinergia que no tienen posibilidades de éxito.

El desafío consiste en separar las oportunidades reales de las ilusiones. Las oportunidades reales para lograr sinergia existen en todas las organizaciones, pero nunca son perfectas. Cuando la incertidumbre es alta, se debe proceder en forma cautelosa, ya que la oportunidad a veces puede ser demasiado poco significativa como para justificar la inversión de tiempo de los gerentes, y otras veces los riesgos pueden ser desproporcionados.

La empresa Time Life Books se hizo popular en Estados Unidos en la década del '60, como consecuencia de la publicación de títulos que atraparon la atención de los lectores de todo el país.

En la década del '80, la compañía se diversificó ingresando a los negocios de música y video, y en los '90 se lanzaron las publicaciones multimedia. A lo largo del camino, la empresa modificó su nombre, convirtiéndose simplemente en Time Life.

La corporación posee actualmente muchos negocios distintos, cada uno de los cuales es único. Esto significa que tienen su propia cultura, distintos segmentos de clientes según un criterio demográfico y diferentes enfoques creativos.

Por ejemplo, la división "Libros" es un negocio maduro, conducido por empleados con muchos años en la empresa y tiene una cultura editorial impregnada de integridad y respeto por los hechos. En ese negocio importan la seguridad, la precisión y la preocupación por los detalles: no es un negocio de crecimiento rápido y no genera un porcentaje importante de las ganancias del grupo.

En contraste, las unidades de negocios "Video" y "Televisión" son más pequeñas, crecen a un ritmo mayor y son más rentables. Sus culturas resultan mucho más dinámicas y adaptables, y el éxito de ambos negocios atrae a personas creativas.

Precisamente, estas diferencias hacen que tenga sentido administrar los negocios en forma autónoma, al tiempo que existen numerosas oportunidades para la sinergia, ya que todas las unidades de negocios comparten la valiosa y bien posicionada marca Time Life, las bases de datos, las estructuras de distribución y los equipos de investigación, lo que les genera grandes posibilidades de ventas cruzadas y, lo que es más importante, la posibilidad de compartir ideas exitosas.

Estas oportunidades para la sinergia, permiten suponer que la colaboración entre los distintos negocios debería redundar en ahorro de tiempo y dinero, así como incentivar las actividades de aprendizaje.

La individualidad de cada negocio y las oportunidades de sinergia crean un dilema en Time Life, que se manifiesta en las decisiones cotidianas. Por ejemplo, si el grupo decide modernizar su imagen, ¿cómo afectaría este cambio al negocio de los libros?, ¿debería la televisión pagar salarios mucho más altos que el negocio editorial?; si las bases de datos son compartidas, ¿quién puede ac-



ceder en primer término?, ¿deberían los equipos de investigación gastar dinero en proyectos que favorecen al video por sobre la música?

La tensión es dinámica y la situación se complica aún más por el entorno cambiante y la gran competencia en todos los negocios del grupo.

El dilema de Time Life pone de manifiesto el desafío fundamental de competir en negocios múltiples. Este desafío consiste en aprovechar las sinergias que existen entre los distintos negocios y poder mantener, al mismo tiempo, la suficiente autonomía como para que los gerentes puedan administrar en forma exitosa las necesidades únicas de cambio de cada negocio en particular.

Dicho de manera más simple, el dilema consiste en lograr al mismo tiempo, colaboración sinérgica y éxito individual.

Una de las soluciones a este dilema parece ser la “coadaptación”, proceso al que nos referiremos en esta misma Unidad, luego de hacer un análisis acerca de los requisitos necesarios para que puedan producirse las sinergias.

Para finalizar, describiremos cada una de las etapas que conforman el proceso sinérgico.

## **2. REQUISITOS PARA LA SINERGIA**

### **2.1. Relaciones**

Antes de intentar algún cambio, deben examinarse detenidamente las relaciones entre los involucrados en el proceso de sinergia. Esas relaciones pueden ser vistas como autodestructivas, estáticas o sinérgicas.

#### *2.1.1. Relaciones autodestructivas*

En este tipo de relaciones, uno más uno equivale a menos de dos. Cuando las partes interactúan, consumen más recursos que los que producen. Las personas involucradas en relaciones autodestructivas gastan buena parte de su tiempo comunicándose inefi-

cientemente, echándole la culpa a los demás, defendiéndose y quejándose porque el trabajo no avanza.

En realidad, consumen tanta energía en los conflictos con los demás, que la combinación arroja resultados peores que si cada parte hubiera trabajado de manera individual.

Estas relaciones son consideradas autodestructivas porque no generan suficientes recursos (productividad, ganancias, progreso, sentimientos positivos) para autosostenerse, por lo que en el largo plazo sólo pueden mantenerse si están subsidiadas. Esto es tan válido para una corporación, en la cual las divisiones más rentables subsidian a las más débiles, como para un matrimonio subsidiado por relaciones extramatrimoniales.

Las relaciones autodestructivas requieren tanto esfuerzo para afrontar la falta de comunicación y el egoísmo, que queda muy poca energía para la resolución creativa de problemas en forma conjunta, conducente a incrementar el rendimiento.

En este tipo de relaciones, las personas involucradas utilizan la situación negativa para justificar conductas que, de otra manera, serían inaceptables.

Si un negocio pierde dinero y tiene que arreglárselas por sí mismo, es muy probable que desaparezca al poco tiempo. Sin embargo, en algunas corporaciones las ganancias producidas por otras unidades de negocios cubren ese rendimiento deficitario y las pérdidas continúan.

En un matrimonio, sucede lo mismo cuando el cónyuge disconforme decide vivir una relación paralela, que lo lleva a mantener el matrimonio “por los chicos”, por razones económicas o por cualquier otro motivo. Si ese cónyuge tuviera principios que no le permitieran mantener una relación extramatrimonial, probablemente afrontaría la problemática situación de disolverlo.

Las justificaciones de este tipo, a menudo permiten que se prolonguen en el tiempo algunos comportamientos que en situaciones normales no serían tolerados.

### *2.1.2. Relaciones estáticas*

Las relaciones estáticas contienen una mezcla de conductas productivas e improductivas. En contraste con las relaciones auto-destructivas, ésta es una instancia en la que uno más uno es igual a dos. En algunas ocasiones se critica el rendimiento de los demás y, en otras, las personas se complementan para obtener logros que no hubieran obtenido en forma individual.

Este tipo de relaciones se denominan estáticas porque apenas logran mantenerse a flote, y lo consiguen sólo en aguas calmas.

En la medida en que los participantes de una relación estática se comportan en forma productiva, mantienen sus narices sobre la línea de flotación. Lo que producen estas relaciones no es suficiente como para generar el exceso de recursos necesarios durante un proceso de cambio.

El peligro de las relaciones estáticas radica en su aparente seguridad. Los participantes pueden sentirse cómodos y creer que van a flotar indefinidamente. Pero el cambio es inevitable y, cuando sucede, el peso de los comportamientos improductivos arrastra a las personas debajo de la superficie.

Las relaciones estáticas tienen pocas chances de supervivencia en el largo plazo, porque el ritmo del cambio se está incrementando en forma creciente.

Las personas involucradas en estas relaciones experimentan grandes y crecientes brechas en sus defensas contra los efectos disruptivos del cambio, pues los hechos que solían ser manejables, ahora se presentan confusos y exasperantes, y la desorientación resultante consume más y más recursos, a medida que la gente intenta mantener el equilibrio. Para afrontar el cambio se utilizan los recursos que eran usados para obtener productividad, lo cual inicia un ciclo destructivo que hace que una relación estática degenera en una relación autodestructiva.

### *2.1.3. Relaciones sinérgicas*

La sinergia es el alma de un proyecto de cambio exitoso. En una relación sinérgica, los individuos o grupos trabajan en forma

conjunta para producir un rendimiento total, que es mayor que la suma de los esfuerzos individuales. En estos casos, uno más uno es más que dos.

Las relaciones sinérgicas equivalen a combinar hierro, carbono y níquel para fabricar acero: la mezcla es mucho más fuerte que la suma de sus partes.

Las relaciones sinérgicas en las organizaciones generan una acumulación de recursos que permite a las personas aumentar su capacidad de adaptación para lidiar con el cambio. En tiempos de estabilidad, estas relaciones generan un ahorro de energía que se utilizará en la próxima tormenta de cambio.

Dado que las relaciones sinérgicas no consideran las transiciones como amenazas para su supervivencia, son libres de provocar cambios en vez de protegerse de ellos.

Estas relaciones llevan a las personas a confiar en que pueden implementar procesos de cambio capaces de maximizar las probabilidades de éxito. Esa confianza los conduce a afrontar las nuevas situaciones con anterioridad a aquellos que se encuentran intimidados por la posibilidad.

Existe una fuerte correlación entre el éxito de un proceso de cambio y las relaciones sinérgicas entre las personas involucradas en el mismo.

La organización que posee este tipo de relaciones tiene una fuerte ventaja competitiva porque utiliza sus recursos sabiamente y es capaz de administrar el cambio a la velocidad requerida por la realidad.

## **2.2. Las semillas de la sinergia**

Existen dos requisitos para el desarrollo de la sinergia en una relación: buena disposición y capacidad. La buena disposición se basa en el hecho de compartir objetivos en un marco de interdependencia. La capacidad es una combinación de empowerment y un estilo de administración participativo.

### *2.2.1. Buena disposición*

Las relaciones sinérgicas son poderosas y productivas, pero no son fáciles de desarrollar ni de mantener.

El trabajo en equipo verdadero sólo se produce cuando los integrantes están dispuestos a invertir una buena dosis de trabajo duro y perseverancia.

El hecho de que los miembros de un equipo compartan puntos de vista y convivan en armonía no necesariamente promueve la creatividad: en muchas ocasiones, la diversidad, a pesar de su tendencia a generar desacuerdos, es una alternativa mucho más eficaz. Los conflictos productivos entre personas con diferentes perspectivas conducen a la sinergia creativa.

Los fundamentos de la disposición para la sinergia radican en la existencia de objetivos en común junto con la necesidad de interdependencia.

Dado que las relaciones sinérgicas requieren mucha energía para su desarrollo y mantenimiento, las personas sólo se sentirán dispuestas a hacer el esfuerzo en la medida en que estén convencidas de que van a fallar sin el apoyo de un equipo.

La tensión racial en Estados Unidos alcanzó uno de sus picos en las décadas del '60 y del '70. Esta situación resultaba particularmente evidente en las Fuerzas Armadas, en donde los prejuicios, la intimidación y la violencia eran comunes, tanto para los blancos como para los negros. Pero en la guerra de Vietnam, durante un tiroteo, si un soldado negro y uno blanco compartían una trinchera y uno tenía el arma y el otro las municiones, trabajaban juntos con gran coordinación y armonía. Eso ocurría bajo esas condiciones, en las cuales ambos compartían un objetivo común (la supervivencia) y sabían perfectamente que sin cooperación genuina (interdependencia) no podrían alcanzarlo.

Esta "mentalidad de trinchera" no se limita a las circunstancias de vida o muerte propias de un combate. Los miembros de una familia, los gerentes y los empleados, y los líderes políticos pueden determinar que las diferencias son menos importantes que la necesidad de trabajar en forma conjunta.

Cuando ocurre alguna catástrofe en los mercados y se amenaza la supervivencia de la organización, pocos gerentes se resisten a percibir la interdependencia con los demás. Pero, como dijimos, la “mentalidad de trinchera” no se limita a situaciones negativas. Los objetivos comunes y la necesidad de interdependencia pueden surgir como consecuencia de poderosas oportunidades, las que no podrían aprovecharse sin trabajo en equipo sinérgico.

Uno de los principales desafíos de los gerentes en la actualidad consiste en explotar las “trincheras” que se forman espontáneamente y construir nuevas, de modo tal que se favorezca el éxito en el trabajo en equipo.

La mayor barrera que enfrentan los gerentes a la hora de “cavar trincheras” es su propio miedo de perder el control absoluto sobre su área de responsabilidad. Para algunos, compartir el poder representa una situación amenazante. Los que superan esa barrera son los que enfrentan una simple opción: continuar alimentando sus propias inseguridades o triunfar en un mundo demasiado complejo como para ejercer el liderazgo en forma solitaria.

Una ironía que a menudo destruye la oportunidad de sinergia es que los gerentes son incapaces de admitir que están en una “trinchera”, y la sinergia sólo se puede dar cuando los trabajadores sienten que el gerente está a su lado y que el éxito depende del trabajo conjunto. La lógica resultante en estos casos es la siguiente: “La empresa me necesita y yo necesito a la empresa. Debemos trabajar juntos para sobrevivir en un entorno de negocios cada vez más volátil”. Pero los trabajadores deben sentir que esa apertura de los gerentes es auténtica. Los gerentes deben estar dispuestos a decir: “Te escucharé incluso si me traés información que no quiero escuchar, porque vos sos el que tiene las municiones. Te necesito”.

A pesar de las dificultades que enfrentan los gerentes y los empleados en el desarrollo de estas situaciones, deben creer sinceramente que están luchando por los mismos objetivos y que se necesitan mutuamente. Esto motivará a las personas a pagar el precio de una relación sinérgica.

### 2.2.2. *Capacidad*

La buena disposición es condición necesaria para la sinergia, pero no suficiente. El empowerment y el estilo gerencial participativo son las dos capacidades que la gente debe poseer para poder actuar sinérgicamente con los demás.

Cuando en una organización se instala el empowerment, las personas involucradas aportan valor al conjunto.

La antítesis del empowerment es la “victimización”. Las víctimas creen que están enfrentadas a una situación negativa sin tener ninguna alternativa para salir adelante, y generan resentimiento porque se sienten desplazados por los cambios. Por su parte, demuestran poco interés en realizar esfuerzos que vayan más allá de lo necesario para mantener su empleo.

Cuando se produce el verdadero empowerment, las personas no tratan de resolver problemas que no tienen solución sino que, por el contrario, aprenden a vivir con el dilema o cambian dejando de considerar una situación sólo como un problema, para percibir las oportunidades potenciales que existen. Las personas desarrollan su carrera laboral de alguna de estas dos maneras: como víctimas de oportunidades desperdiciadas, problemas no resueltos o dilemas no aceptados; o como arquitectos que inciden en esas situaciones a través de sus propios actos creativos.

Además del empowerment, la capacidad de actuar en forma sinérgica, requiere un ambiente que aliente la *participación*.

Una creciente proporción de las tareas que se realizan en las organizaciones actuales, son demasiado complejas como para que los gerentes puedan ejercer control absoluto sobre las mismas.

El estilo gerencial participativo es tanto una filosofía como un método para administrar el esfuerzo humano, en un entorno en el cual los empleados son respetados y sus contribuciones son consideradas valiosas y se ponen en práctica.

Desde la perspectiva filosófica, la administración participativa se basa en la creencia de que las personas de todos los niveles de la organización pueden desarrollar un genuino interés en el éxito de la misma y que su aporte puede exceder el mero cumplimiento de las tareas asignadas. Este enfoque involucra a los

empleados en la resolución de problemas, la toma de decisiones, la búsqueda y transmisión de información, el planeamiento y la evaluación de los resultados.

La administración participativa no debe confundirse con la administración por consenso. Favorecer la participación de los empleados no significa que la gerencia abdique de su responsabilidad final en la toma de decisiones. En realidad, la idea es que los gerentes ejerzan su responsabilidad, eligiendo involucrar a los empleados para enriquecer las decisiones.

Si una organización quiere incrementar su rendimiento durante los procesos de cambio, cada persona debe demostrar un alto nivel de compromiso hacia las nuevas iniciativas. Una organización puede transformarse sin que exista compromiso, pero la implementación de esos cambios se dificultará y será mucho más costosa en términos de improductividad, ausentismo, alienación y conflictos.

### **3. LOS EXTREMOS: DEMASIADA COLABORACIÓN O MUY Poca**

El ejemplo de la empresa Time Life desarrollado en la Introducción, ilustra el dilema de la colaboración como un continuo entre la estructura y el caos. Cuando existen demasiadas interconexiones estructurales entre distintos negocios, suele surgir una necesidad exagerada de coordinación, se incrementan las cuestiones políticas, y los productos y servicios se tornan similares, perdiendo la capacidad de adaptación a sus respectivos mercados. En el otro extremo, cuando la conexión es muy endeble, los negocios quedan aislados, se duplican los esfuerzos, no hay coordinación entre los productos y servicios, se reduce la capacidad de aprender de los demás y las estrategias quedan desconectadas. Como se observa en la Figura 1, la coadaptación enfoca la colaboración en algunas pocas áreas en las que todos pueden obtener resultados positivos.





**Figura 1.** El dilema de la colaboración sinérgica y el éxito individual<sup>1</sup>

### **3.1. Los peligros de la colaboración excesiva: el caso Júpiter**

Cuando algunos negocios empiezan a perder recursos o están sujetos a una intensa presión competitiva, la colaboración con otras unidades de negocios puede aparecer como una posibilidad inspirada para ahorrar tiempo y dinero. Es muy común que los gerentes que promueven la colaboración permanente comiencen a concentrarse solamente en los beneficios de la interacción, minimizando las consecuencias negativas.

1. Brown, Shona & Eisenhardt, Kathleen. Op. cit.

Las sinergias que surgen como resultado de la colaboración tienen su precio: se dificulta la coordinación, se incrementa la actividad política, los productos y servicios pierden la capacidad de diferenciarse en sus respectivos mercados y los negocios se vuelven más rígidos frente al cambio.

Los gerentes pueden detectar el punto en el que la colaboración se vuelve excesiva a través de distintas *señales de peligro*, como por ejemplo:

- empiezan a considerar que la colaboración es más sencilla de lograr que lo que realmente es,
- tratan de explotar al máximo todas las posibilidades de colaboración y no enfocan su búsqueda en las mejores oportunidades, y
- comienzan a tratar todos los negocios en forma similar. Como los padres con sus hijos, tienden a darle la misma importancia a todos los negocios, lo que genera que surjan fallas en la percepción acerca del potencial de crecimiento y de la rentabilidad de cada uno.

Supongamos el caso hipotético de Júpiter, una marca global, creada por una típica corporación “generalista”, cuyos productos abarcan desde computadoras personales hasta servidores, pasando por aplicaciones de multimedia y software. Donde el mercado tiene algo que ver con la computación, Júpiter está presente. La empresa se ha forjado una imagen de “gigante global”, con su infaltable torre de acero y cristal, dentro de la cual trabaja un ejército de personas.

Estas personas deben estar enfocadas en su tarea, ya que se trata de productos con ciclos de vida muy cortos y mercados con una competencia voraz. El flujo permanente de nuevos productos es la cuota de ingreso que hay que pagar para competir en mercados con una tasa de cambio brutal.

El objetivo del director general de Júpiter era “derrotar a la competencia como consecuencia de lograr un mejor rendimiento en toda la línea de productos”. La estrategia elegida consistió en crear sinergias entre los distintos negocios de la

corporación. Los principales gerentes estaban convencidos de que ésa era la manera más efectiva para sobrevivir en negocios tan competitivos.

Hecha la presentación de la empresa, vamos a comenzar a analizar los síntomas del exceso de colaboración.

Uno de los arquitectos de la estrategia de Júpiter era un gerente, al que llamaremos Carlos. En muchos sentidos, Carlos era un excelente gerente, pero estaba demasiado enfocado en la estrategia, dejando totalmente de lado las cuestiones tácticas.

Carlos no consideraba lo intrincado de las dificultades operativas al nivel de detalle necesario como para colaborar en forma efectiva entre distintos negocios.

Aunque entendía los factores críticos del éxito de cada negocio a nivel conceptual, estaba demasiado lejos de las cuestiones operativas cotidianas, lo que lo condujo a subestimar las dificultades de la colaboración.

Era un hombre de marketing y su mundo lo constituían marcas, precios, líneas de productos, canales de distribución y políticas de posicionamiento, pero estaba muy poco informado acerca de las cuestiones técnicas relativas a la producción.

A pesar de ello, Carlos presionó para desarrollar tecnologías comunes entre los distintos negocios. El proyecto *Europa*, por ejemplo, consistía en crear una familia de productos, partiendo de una base de diseño común, que sería desarrollada en forma conjunta por varias unidades de negocios del grupo. La idea era que, una vez diseñada, cada negocio usara la plataforma común para crear productos para sus respectivos segmentos de mercado.

Aunque la estrategia tenía varias ventajas, tales como la consistencia entre las distintas líneas de productos y la distribución de los costos de desarrollo entre todas las líneas, también presentaba desventajas críticas. La plataforma debía servir para distintos productos pero, por ejemplo, los servidores requieren fuertes capacidades de comunicación y gran confiabilidad, mientras que las computadoras personales, necesitan ser producidas a alto volumen y bajo costo, y los productos de multimedia tienen otras demandas diferentes.

Desgraciadamente, Carlos no reconoció los desafíos técnicos inherentes en tal colaboración. Simplemente no sabía demasiado acerca de la tecnología y, probablemente, tampoco le importaba.

La consecuencia de ello fue que los gerentes de Júpiter cayeron en la trampa del exceso de colaboración.

Los responsables de las distintas unidades de negocios de Júpiter comenzaron a tratar de colaborar tanto como era posible. Como resultado de ello, no pudieron enfocar sus esfuerzos, lo que les impidió distinguir algunas oportunidades importantes de sinergia.

El exceso de colaboración tornó muy difusas las diferencias entre las fortalezas y oportunidades de los negocios involucrados, por lo que se hizo difícil reconocer que algunos tenían más potencial que otros. Por ejemplo, no existía la sensación compartida respecto de que el negocio de los servidores tenía más potencial de crecimiento que el de las computadoras personales.

Pero aunque dentro de la corporación los negocios se trataban en idéntica forma, en los mercados no sucedía lo mismo. Al no existir un orden de prioridad, las cuestiones políticas pasaron a ocupar un rol protagónico y el proyecto *Europa* quedó más librado a decisiones políticas que a la explotación de oportunidades de negocios.

A medida que transcurría el tiempo, se intensificaban la frustración, los conflictos y la política interna. Los obstáculos parecían no tener fin y los gerentes invertían mucho más tiempo en coordinarse con los demás que en dirigir sus negocios.

La lucha política y el tráfico de influencias se constituyeron en los medios para resolver los problemas de colaboración.

En el corto plazo, la colaboración excesiva dañó la diferenciación existente entre las distintas líneas de productos. El diseño del proyecto *Europa* resultó demasiado caro como para ser viable.

En el largo plazo, Júpiter cada vez se enredó más en la misma trampa. Como cada negocio había cedido competencias clave a los demás, cada vez era más difícil reducir la colaboración y los negocios individuales estaban perdiendo los factores que les habían permitido alcanzar el éxito en sus mercados.

A pesar del énfasis por la colaboración, Júpiter no pudo alcanzar a los líderes de la industria.

El Anexo “El problema de la pizza” ilustra con otra historia los problemas que surgen del exceso de colaboración.

### **3.2. Los peligros de la falta de colaboración: el caso Galaxy**

La falta de colaboración se observa en empresas cuyas unidades de negocios poseen culturas bien diferenciadas, y es bastante común en negocios que tienen una fuerte posición en su mercado. En estos casos, los gerentes suelen exagerar la necesidad de libertad creativa y los problemas de coordinación que acompañan al trabajo en equipo. La colaboración insuficiente es exacerbada por culturas individualistas y por la sobrecarga de trabajo de los gerentes, quienes piensan que, sencillamente, no tienen tiempo como para colaborar con los demás.

Los negocios que caen en esta situación presentan algunos síntomas, como por ejemplo:

- la existencia de algunos personajes con personalidades muy fuertes,
- la falta de reconocimiento hacia el hecho de que la colaboración debe ser administrada y no quedar librada a los esfuerzos individuales de algunas personas,
- la falta de interés en promover la colaboración, lo que la convierte en un hecho totalmente aleatorio, y
- la creencia de que cada negocio es una estrella o, por lo menos, trata de serlo, reforzada por una cultura informal y un sistema de retribuciones en el cual se premia el esfuerzo individual en vez del grupal.

Consideremos el caso hipotético de Galaxy, una firma productora de software, poblada de jóvenes técnicos, seleccionados por su inteligencia y su actitud. La norma era trabajar hasta altas horas de la noche y tener agendas saturadas, requisitos para producir algunos de los mejores productos del mercado.

El trabajo durante los fines de semana no sólo era alentado, sino que Galaxy trataba de contratar personas que “eligieran” trabajar los fines de semana. Conseguir un puesto en Galaxy no resultaba sencillo, ya que el proceso de selección era muy minucioso para asegurar que ingresaran los candidatos más brillantes e innovadores. Una vez contratados, la filosofía de Galaxy consistía en “dejarlos hacer su trabajo” con enorme libertad. La creencia es que si las personas eran lo suficientemente buenas como para entrar a Galaxy, se las podían arreglar perfectamente por sí mismas para hacer que las cosas sucedieran.

El desafío estratégico consistía en crear productos de gran éxito individual, que pudieran dominar su categoría.

En apariencia, había grandes oportunidades de colaboración en Galaxy. Existían líneas de productos complementarias y prestaciones que podían ser compartidas por varios productos. Además, el concepto de “paquete” de programas, impuesto por Microsoft, tornaba aún más atractivas las posibilidades de colaboración.

A pesar de ello, muy pocas personas colaboraban entre sí. A continuación vamos a analizar las causas que provocaron esa situación.

El sistema de promociones de la empresa premiaba de manera significativa a aquellas personas que lograban que su producto se convirtiera en una “estrella”. Como consecuencia de ello, la gente administraba su propio esfuerzo, permaneciendo muy ocupada, motivada y hasta obsesionada con su propio trabajo, sin disponer de tiempo como para dedicar a la colaboración con los demás.

La colaboración no se desalentaba en forma explícita, pero la gente no tenía real interés y, además, no existía ningún tipo de organización al respecto. Cuando dos personas decidían colaborar, simplemente lo hacían, ya que no había procedimientos establecidos.

En la cultura de Galaxy no se consideraba la posibilidad de que una persona (o un negocio) limitara sus probabilidades de éxito para ayudar a otro que estuviera mejor posicionado. Por el contrario, cada gerente quería que su negocio fuera la estrella del equipo. Como mencionábamos con anterioridad, la empresa contrataba

en forma deliberada este tipo de personas extremadamente competitivas y orientadas a obtener logros.

La falta de colaboración llevó a Galaxy a incurrir en una increíble duplicación de esfuerzos y a perder los beneficios de las economías de escala. El resultado se tradujo en períodos de desarrollo de productos mucho más lentos y costos mucho más elevados, que afectaron su competitividad.

Por su parte, los clientes esperaban que los distintos productos de la misma empresa, tuvieran aspectos en común, y se sentían confundidos cuando los productos complementarios de Galaxy compartían muy pocos atributos y se diferenciaban hasta en su apariencia.

En forma más sutil, también se perdían oportunidades de obtener rentabilidad, ya que los gerentes no compartían sus visiones con los colegas que estaban compitiendo en distintos segmentos de mercado.

En el largo plazo, las dificultades para colaborar se incrementaron debido al exceso de competitividad interna y a las tensiones derivadas de las mermas en el rendimiento.

A pesar de todo, Galaxy contaba con excelente capital humano, pero la empresa pasó de tener un grupo de productos extraordinariamente exitosos a una nueva camada de productos con un rendimiento mucho más modesto.

#### **4. COADAPTACIÓN**

Mientras los gerentes de Júpiter se vieron atrapados en la rigidez del exceso de colaboración y los gerentes de Galaxy cayeron en el caos de la falta de colaboración, hay gerentes capaces de equilibrar la colaboración sinérgica con el éxito individual.

La clave consiste en elegir algunas oportunidades de colaboración, sin caer en la tentación de abarcar todas, y asignar distintas prioridades a cada negocio individual. Dentro de este marco, emerge la necesidad de colaboración en forma impredecible, dinámica y efectiva, creándose una estrategia que es al mismo tiempo única y sinérgica.

Los negocios que se coadaptan funcionan consistentemente en sus mercados individuales y son particularmente fuertes en los más atractivos. Estas corporaciones conforman, con frecuencia, un equipo muy sólido y tienen uno o dos negocios que lideran sus segmentos de mercado.

Disney es un excelente ejemplo de colaboración efectiva entre distintas unidades de negocios. Todo un símbolo cultural de los Estados Unidos, esta corporación se desempeña con éxito en negocios tan diversos como la venta minorista de ropa, la televisión por cable y las líneas de cruceros. En unos pocos negocios, como por ejemplo los parques temáticos y las películas animadas, Disney es percibida como el líder global indiscutido.

Tomando casi cualquier unidad de medida financiera, el rendimiento de la empresa es extraordinario, con un crecimiento del orden del 20% anual desde la década pasada. Una de las principales razones de ese éxito es la colaboración entre sus múltiples negocios.

Es bien conocido el aprovechamiento que se hace del impacto que provocan personajes cinematográficos tales como *El Rey León* o *Pocahontas*, a través del video, la música, el merchandising y otros negocios del grupo. El conductor de Disney, Michael Eisner, lo define como “el efecto multiplicador”, gracias al cual la marca destella en la conciencia colectiva global millones de veces por día.

Pero lo que no es tan conocido, es que la corporación no comparte la “imagen Disney” a lo largo de todos sus negocios. Por ejemplo, los estudios cinematográficos Touchstone Pictures y Miramax Films son dos empresas del mismo grupo, productoras de películas para adultos como, por ejemplo, *El juego de las lágrimas* o *Pulp fiction*. Si bien ambos estudios evitan usar la marca Disney, se benefician por diferentes colaboraciones sinérgicas dentro de la corporación.

Los negocios de la empresa, entonces, poseen estrategias únicas, al mismo tiempo que aprovechan, en forma colectiva, las fortalezas de la corporación.

*El Tour de France* es la competencia de ciclismo más famosa del mundo. La ruta comienza en París, se dirige hacia el sur, pasa



por los Alpes y retorna, para finalizar el recorrido en la Place de la Concorde.

La competencia es una prueba extrema de habilidad atlética y resistencia, ya que se desarrolla a lo largo de miles de kilómetros, en todo tipo de terreno y bajo el agobiante calor del verano.

El *Tour de France* tiene una amplia cobertura en los medios, no solamente en Francia (en donde el ciclismo es una pasión popular), sino en todo el mundo.

El líder de cada etapa es fácilmente identificable, ya que usa una remera amarilla que lo identifica. Si cambia el líder de una etapa a otra, también cambia de dueño la remera amarilla.

El ganador de la prueba habitualmente es un deportista de elite, pero detrás de él siempre hay un equipo que lo respalda, ya que la competencia es al mismo tiempo una prueba individual y una prueba para equipos.

Los miembros de un equipo comparten auspiciantes, mecánicos, herramientas y métodos de entrenamiento.

A pesar de que en cada uno de ellos hay un ciclista “estrella” conocido mundialmente, los otros miembros cumplen roles esenciales.

El equipo diseña una estrategia, buscando que la estrella lidere la competencia, mientras que el resto conserva energías para realizar las tareas de apoyo como, por ejemplo, bloquear la ofensiva de los rivales.

La clave del éxito en el *Tour de France* es la colaboración efectiva dentro del equipo. Es interesante analizar la conducta de sus miembros frente al desafío competitivo. La opción de competir abiertamente en forma individual compartiendo solamente los auspiciantes y poco más, no es adecuada, ya que si el equipo no colabora, ningún ciclista, por excelente que sea, tiene posibilidades de ganar.

En el otro extremo está la alternativa de colaborar en forma igualitaria. Ésta tampoco es una estrategia efectiva, ya que a pesar de que el equipo como un todo logre una buena actuación, ningún miembro va a poder alcanzar el liderazgo por la imposibilidad de sacar la suficiente ventaja que permita asegurar la victoria.

No podemos dejar de lado el hecho de que en el *Tour de France*, la gloria y el dinero le corresponden al ganador individual.

Descartadas las dos estrategias extremas, surge la pregunta inevitable: ¿cómo debería colaborar el equipo? La mejor alternativa es a través de la coadaptación, que consiste en un estilo de colaboración en el cual cada miembro del equipo tiene un rol. Algunos son “peones” que se sacrifican por el equipo, otros son especialistas en trepadas y el mejor ciclista de todos es el líder. El capitán del equipo es el que asigna los roles, sin ningún tipo de interferencia externa.

La coadaptación implica enfocar la colaboración en situaciones específicas de la carrera, utilizando determinadas tácticas.

Por otra parte, la colaboración es dinámica. Los equipos de ciclistas saben perfectamente que no siempre coincide la carrera planeada con la carrera real.

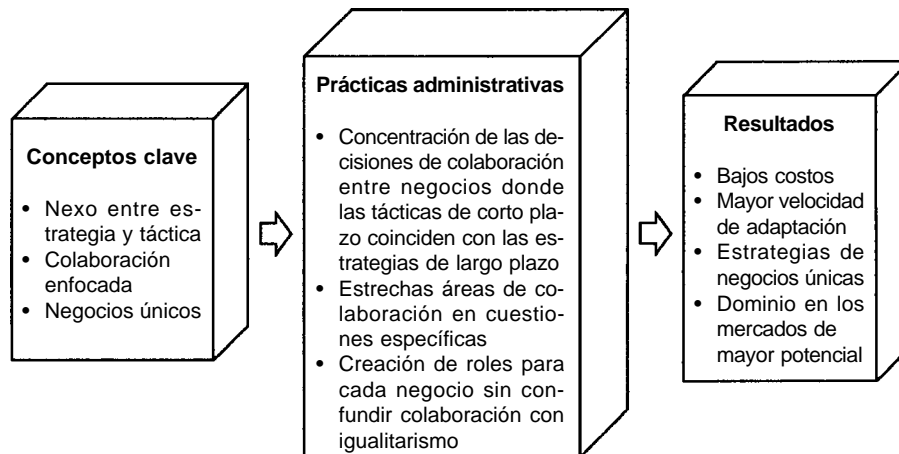
La lluvia, una cubierta pinchada, problemas con la temperatura o alguna táctica inesperada de los competidores, pueden requerir que los miembros del equipo ajusten dinámicamente su colaboración, incluso llegando a cambiar sus roles.

El resultado de la coadaptación es una colaboración compleja que implica una mezcla impredecible de tácticas que dependen del clima, del rendimiento de los competidores y del rendimiento de los propios miembros del equipo.

En definitiva, es un estilo de colaboración que incrementa las posibilidades de que un miembro gane la competencia, arrastrando consigo beneficios para todos.

El funcionamiento de los equipos de ciclismo constituye una metáfora poderosa, porque no todos los negocios de una empresa tienen la misma capacidad de ser líderes en sus mercados. Las posibilidades de obtener un éxito resonante nunca están distribuidas en forma equitativa entre todos los negocios de una corporación.

Además, los equipos de ciclismo, a diferencia de la mayoría de los deportes en equipo, enfatizan el éxito individual, no solamente el resultado colectivo. Este concepto del éxito individual es muy poderoso para los negocios que se desenvuelven en mercados muy cambiantes. El éxito extraordinario de un negocio individual, a



**Figura 2.** Coadaptación

veces es más crucial para la empresa que un buen rendimiento en todos los negocios de la misma.

Sony con su línea de walkman, Hewlett-Packard con las impresoras y Microsoft con su sistema operativo, constituyen algunos claros ejemplos de cómo obtener un éxito extraordinario y dejar que ese éxito arrastre al resto de los productos.

En la Figura 2 se resume la esencia de la coadaptación, mediante la identificación de los conceptos clave, las prácticas administrativas involucradas y los resultados potenciales.

La clave para lograr que funcione la coadaptación es mantener una adecuada tensión entre los logros individuales y los colectivos. Esto significa tanto la existencia de recompensas para los logros individuales, como la transformación de grupos en verdaderos equipos. Para alcanzar este objetivo, existen algunas tácticas que parecen ser efectivas.

Una de ellas es alentar a los gerentes de diferentes negocios para que se reúnan en forma frecuente, de modo que puedan conocer a los demás.

Una segunda táctica consiste en crear un objetivo común que represente las oportunidades de éxito colectivo. Por ejemplo, duran-

te la guerra competitiva entre Lotus y Microsoft, en la cafetería de Lotus había un enorme poster con la figura de Bill Gates y la leyenda: “¡Este hombre quiere tu almuerzo!”. Otra manera de crear un objetivo común es a través de un eslogan que ayude a instalar un sentido general de amenaza, tal como el ideado por Andy Grove, ejecutivo jefe de Intel: “Sólo los paranoides sobreviven”.

Otra táctica es proveer a los gerentes de información enfocada y en tiempo real, acerca de los otros negocios de la empresa y de la competencia, centrando la atención en las posibilidades de colaboración.

Finalmente, la coadaptación puede significar que algunos gerentes sacrifiquen sus propias oportunidades para ayudar al éxito de otro. Esto sólo se logrará en la medida en que esos gerentes estén convencidos de que algún día la oportunidad será de ellos.

## **5. EL PROCESO PARA OBTENER SINERGIAS A TRAVÉS DE LA COADAPTACIÓN**

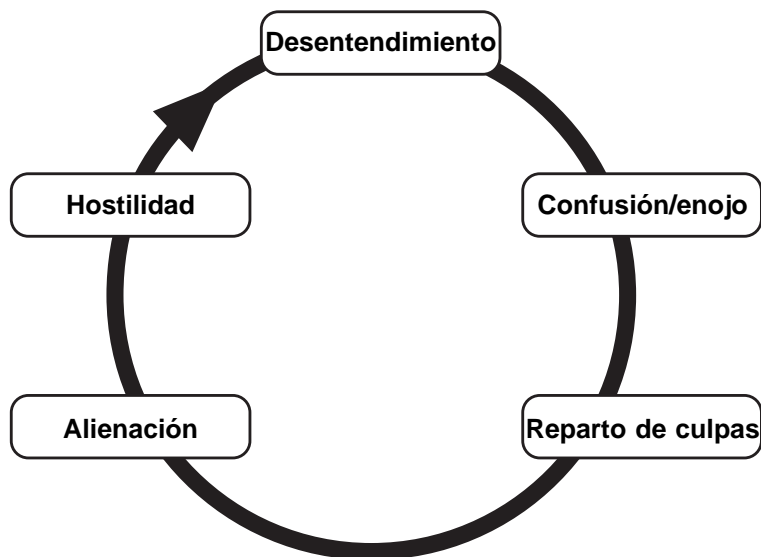
El éxito en el logro de sinergias como consecuencia de la coadaptación, depende del avance a lo largo de cuatro etapas claramente definidas: interacción, comprensión, integración e implementación.

### **5.1. Interacción**

No puede existir sinergia sin interacción entre los miembros de un equipo. Si la gente que trabaja en el mismo equipo tiene pocas oportunidades de comunicarse efectivamente, la situación se degrada rápidamente, tal como se observa en la Figura 3.

Cuando al inicio de la relación surgen los problemas normales y éstos no se resuelven en forma adecuada, la gente comienza a enojarse y confundirse.

Como consecuencia de la frustración, cada uno empieza a echarle la culpa a los demás, lo cual genera un ambiente de sospechas y alienación que lleva a las personas a aislarse. Esta situa-



**Figura 3.** El círculo vicioso de la falta de entendimiento

ción incrementa la hostilidad, lo que provoca que el deseo de interactuar cada vez sea menor. A su vez, esta situación reduce las chances de una percepción correcta de la situación, provocando un desentendimiento cada vez mayor.

Para no caer en esta trampa autodestructiva, es fundamental lograr un nivel de comunicación efectivo entre los miembros del equipo, tratando de generar un ambiente de confianza y credibilidad.

## **5.2. Comprensión**

Para obtener un buen nivel de comprensión entre las personas, debe entenderse por qué los demás ven las cosas en forma distinta.

Esto no necesariamente significa estar siempre de acuerdo con los otros, sino simplemente hacer el esfuerzo de tratar de ver la situación desde la perspectiva del otro.

El consenso no es la clave de la sinergia. De hecho, los conflictos naturales entre distintas opiniones son una señal de que se está construyendo la sinergia.

Cuando los miembros de un equipo valoran sinceramente la diversidad, dejan de sentirse amenazados por los demás.

El soldado que está en la trinchera con el arma, aprecia el valor del otro que tiene las municiones. No interesa demasiado su religión, raza o nivel cultural.

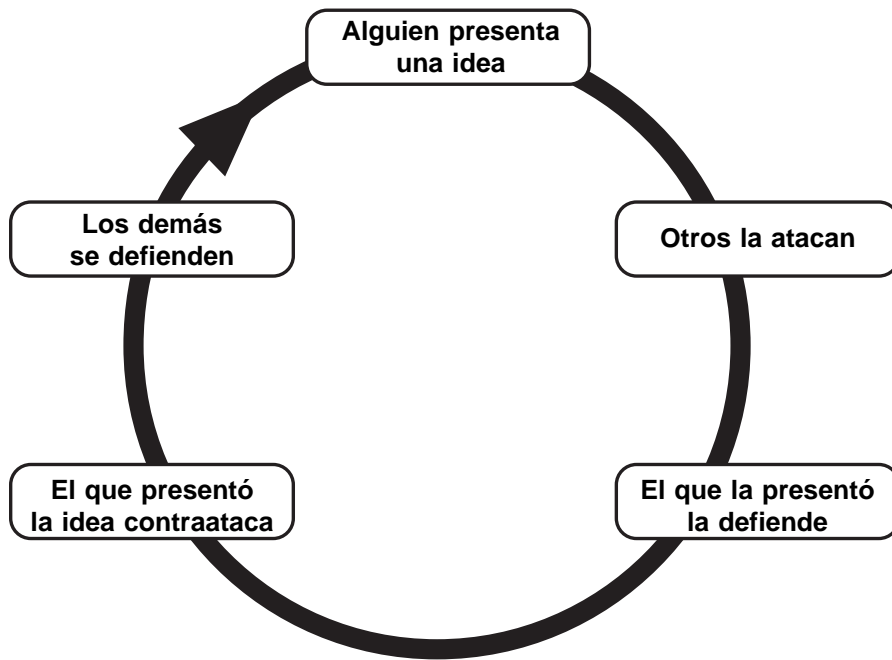
Para que pueda desarrollarse la colaboración sinérgica, debe existir un equilibrio entre el análisis racional y el proceso creativo. Existen algunos elementos que permiten lograr dicho equilibrio, que vamos a tratar a continuación.

#### *5.2.1. Crear un ambiente de trabajo abierto*

Incluso cuando se logra un buen nivel de confianza y credibilidad entre los miembros de un equipo, pueden surgir diferencias respecto de ciertos aspectos. Estos desacuerdos inevitables pueden manejarse en forma adecuada si existe el compromiso entre las personas involucradas de no callar sus puntos de vista y tratarlos de una manera directa. Esto requiere la íntima convicción de que el conflicto no es necesariamente negativo, sino que incluso puede desencadenar hechos positivos.

La mayoría de nosotros ha aprendido que el camino a la verdad es a través de un proceso de selección por exclusión de alternativas, hasta quedarnos con una única solución. En este concepto se basan muchos de los esfuerzos de cambio. Por ejemplo, cuando se busca una solución a algún problema relacionado con un proceso de cambio, existe la tendencia a rechazar las sugerencias “obviamente inapropiadas” de los demás. La solución que sobrevive es aquella que es aceptada por todos, siempre y cuando se encuentre alguna. Este tipo de actitudes consume grandes cantidades de energía y tiempo, haciendo que las personas giren en círculos sin poder avanzar.

Además, esta situación crea un clima defensivo, dentro del cual las personas consideran el conflicto como algo que debe evitarse, tal como se observa en la Figura 4.



**Figura 4.** Resolución poco efectiva de problemas

El conflicto puede ayudar a clarificar los hechos, a estimular nuevas visiones y a lograr soluciones originales.

Para alentar un clima de apertura, los miembros del equipo deben aprender a ser positivos respecto del conflicto y comprender que el tratamiento abierto de sus diferencias ayuda a resolver los problemas y a aprovechar las oportunidades.

#### *5.2.2. Demorar los juicios negativos*

Para crear un buen clima de comprensión, las personas tienen que sentirse libres de expresar sus sentimientos y pensamientos sin temor a ser atacados por los demás.

Esto significa que todos los involucrados deben tener la disciplina de demorar la formación de juicios negativos respecto del aporte de los demás.

La mayoría de las ideas innovadoras son vulnerables como los bebés recién nacidos: no pueden sobrevivir a menos que alguien se haga cargo de su protección y desarrollo.

Algunas pocas nuevas ideas nacen fuertes como para resistir el análisis crítico, pero la mayoría desaparecerá si no tiene apoyo. Por eso si se demoran los comentarios negativos por un tiempo, las ideas pueden sobrevivir, modificar sus puntos débiles y desarrollarse.

### *5.2.3. Lograr empatía con los demás*

La empatía es la habilidad de saber lo que siente otro y se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abierta está una persona a sus propias emociones, más hábil será para interpretar los sentimientos de los demás. La clave está en la capacidad de conocerse a sí mismo.

Según cuenta un antiguo relato japonés, un belicoso samurai desafió en una ocasión a un maestro zen a que explicara el concepto de cielo e infierno. Pero el monje respondió con desdén: “No eres más que un estúpido. ¡No puedo perder el tiempo con individuos como tú!”.

Herido en lo más profundo de su ser, el samurai se dejó llevar por la ira, desenvainó su espada y gritó: “¡Podría matarte por tu impertinencia!”.

“Eso”, repuso el monje con calma, “es el infierno”.

Desconcertado al percibir la verdad en lo que el maestro señalaba con respecto a la furia que lo dominaba, el samurai se serenó, guardó la espada y se inclinó, agradeciendo al monje la lección.

“Y eso”, añadió el monje, “es el cielo”.

Demostrar empatía por las ideas, sentimientos y valores de otra persona, especialmente cuando esa persona expresa un punto



de vista diferente, constituye una poderosa manera de facilitar la sinergia dentro de un equipo.

#### *5.2.4. Valorar la diversidad*

Valorar la diversidad que existe en las relaciones laborales, alienta a las personas a desarrollar un fuerte sentido de aceptación.

Cuando la gente se siente aceptada porque sus opiniones son valoradas, crece la cantidad y la calidad de las contribuciones al trabajo grupal.

Cuando un equipo funciona en forma sinérgica, la responsabilidad de defender una idea no es de quien la origina, sino de quien la recibe: todos se sienten comprometidos a identificar los aspectos positivos de una perspectiva diferente, antes de encontrar sus fallas. Si se generaliza este comportamiento, se crea un poderoso caldo de cultivo para las nuevas ideas.

### **5.3. Integración**

Las personas pueden lograr sinergia aunque difieran fuertemente en sus puntos de vista. Los subordinados que saben que su jefe valora la diversidad se van a sentir menos inhibidos de manifestar sus opiniones.

Aceptar y manejar la diversidad es un proceso difícil para algunas personas, porque nunca han sido entrenadas en las habilidades necesarias para ese tipo de integración.

Existen algunos enfoques apropiados para lograr un proceso de integración exitoso. Veamos algunos de ellos.

#### *5.3.1. Tolerar la ambigüedad y ser persistente*

El proceso de integrar distintos puntos de vista es particularmente difícil para aquellos que se sienten cómodos con las solucio-

nes rápidas y lógicas. Hay una frase del escritor y editor H.L. Mencken que dice: “Para cada problema complejo que existe en el mundo hay una solución simple. En la mayoría de los casos, esa solución es la equivocada”.

El natural deseo del hombre por la comodidad lo lleva, muchas veces, a optar por soluciones menos ambiguas y más familiares, aunque exista la duda acerca de su efectividad.

La resolución de los problemas y dilemas que surgen como consecuencia de los cambios, no suele ser un proceso rápido y limpio. Las personas deben estar dispuestas a enfrentar las vaguedades, contradicciones y confusiones propias de los procesos de cambio.

### 5.3.2. *Ser flexible*

Un problema endémico en la integración de la diversidad es la tendencia a ponerse de acuerdo con los otros miembros de un equipo, sólo en la medida en que *ellos* estén dispuestos a ser flexibles.

Como en el mundo actual nadie puede tener todas las respuestas, la sinergia sólo puede ocurrir cuando todas las personas involucradas están abiertas a modificar sus puntos de vista para integrarse con los demás.

### 5.3.3. *Ser creativo*

La creatividad surge como una necesidad a medida que los miembros de un equipo intentan integrar sus ideas en un plan de acción común.

En algunas ocasiones las distintas ideas encajan rápidamente, pero en otros casos se necesita romper con los parámetros esta-

2. Edward DeBono nació en Malta, donde se licenció en Medicina, especializándose luego en Psicología y Fisiología en Oxford y Cambridge. Ha escrito unos treinta libros, ejerciendo a la vez cargos en las universidades de Oxford, Cambridge, Londres y Harvard. DeBono es, sin duda, el experto en creatividad de mayor renombre mundial y el que tiene antecedentes más amplios en lo que se refiere a la enseñanza directa del pensamiento en escuelas y universidades.

blecidos. Esto implica una transición del pensamiento lógico al pensamiento analógico, o como diría Edward DeBono,<sup>2</sup> moverse del pensamiento vertical al pensamiento lateral:

*La lógica es la herramienta que se utiliza para cavar hoyos más profundos y más grandes, con el objetivo de que se conviertan en mejores hoyos. Pero si el hoyo está en el lugar equivocado, entonces no habrá mejora alguna que lo coloque en el sitio correcto.*

*No importa cuán obvio pueda parecer para todos los que están cavando, siempre es más fácil seguir cavando en el mismo hoyo, que empezar un hoyo nuevo en otro lugar. El pensamiento vertical consiste en seguir cavando hacia abajo en el mismo hoyo, mientras que el pensamiento lateral es tratar de cavar un hoyo diferente en otro lugar.<sup>3</sup>*

De ello se desprende la importancia del liderazgo, a los efectos de determinar cuál es el lugar adecuado para cavar el hoyo. Dice al respecto Stephen Covey:<sup>4</sup>

*El líder es el que trepa al árbol más alto, supervisa toda la situación y grita: ¡Selva equivocada! Pero los ajetreados productores y administradores, suelen responder: ¡Cállate! ¡Estamos avanzando!<sup>5</sup>*

La integración exitosa de distintos puntos de vista requiere del pensamiento lateral. En numerosas ocasiones, los hombres de empresa tienden a pensar que el hoyo está siempre en el lugar correcto. En consecuencia, les parece lógico seguir cavando más profundo en el lugar que les resultó adecuado en el pasado.

3. DeBono, Edward (1991). *El pensamiento lateral*. Paidós. Buenos Aires.

4. Stephen Covey es fundador y presidente del "Centro de Liderazgo Covey". Es autor de varios libros, entre los que se encuentran *El liderazgo centrado en principios*; *Primero, lo primero* y *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*.

5. Covey, Stephen (1994). *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*. Paidós. México DF.

A pesar de la retórica en contrario, la resolución creativa de problemas no está contemplada dentro del sistema de recompensas de las organizaciones. La tendencia general indica que hay que premiar a los individuos que trabajan más duro, que deciden rápido y que son “lógicos”.

En un mundo como el actual, la sobreabundancia de pensamiento vertical es una seria desventaja a los efectos de lograr la sinergia necesaria para poder prosperar.

#### *5.3.4. Ser selectivo*

Éste es el elemento que marca el equilibrio dentro del proceso sinérgico, entre la tolerancia a la ambigüedad y la persistencia.

Decidir demasiado rápido que un conjunto de ideas debe ser abandonado no es adecuado, pero seguir luchando cuando la integración es evidentemente imposible, es un desperdicio de recursos.

Los miembros de un equipo deben tener el criterio suficiente como para decidir cuándo seguir y cuándo parar, en relación con las circunstancias de cada situación.

### **5.4. Implementación**

Sin una retribución concreta, ninguna organización va a estar dispuesta a invertir tiempo y recursos para lograr buenas relaciones laborales. El logro de la sinergia puede hacer que cambie el trabajo, y la recompensa es un negocio exitoso en un mundo en cambio permanente.

Esta fase final del proceso se basa en la capacidad humana para trabajar en equipo. Administrar la energía que subyace al trabajo en equipo sinérgico es tan importante como la administración de cualquier otro recurso valioso.

Para finalizar, vamos a mencionar algunos enfoques que pueden resultar provechosos para atravesar esta etapa con éxito.

#### *5.4.1. Determinar una estrategia*

Cuando no existe un marco estratégico, es imposible administrar recursos, determinar prioridades o asegurarse que las actividades de los distintos individuos sean compatibles.

Si no existe un parámetro de comparación, es imposible verificar la efectividad de un cambio. La sinergia es necesaria para el logro de objetivos de cambio, desafiantes, pero asequibles. Una vez alcanzados, esos objetivos se transforman en los estándares para los esfuerzos subsecuentes.

#### *5.4.2. Controlar y reforzar*

A medida que avanzan, los equipos sinérgicos deben ser capaces de visualizar su progreso y ofrecer soluciones a cualquier problema que se presente.

Muchos esfuerzos fallan por la falta de un seguimiento disciplinado. Los seres humanos modificamos permanentemente nuestras perspectivas, sentimientos, percepciones y actitudes frente a un determinado evento. Además, el camino de los miembros del equipo hacia el logro de sus objetivos se ve afectado permanentemente por nuevos factores del entorno.

Para sostener el cambio, deben aplicarse tanto refuerzos positivos para las conductas apropiadas, como sanciones para los comportamientos inadecuados y la falta de logros.

#### *5.4.3. Mantener enfocado al equipo*

El trabajo sinérgico implica que el grupo se mantenga sensible a las necesidades de sus individuos, del mismo equipo y de toda la organización.

Cuando el entorno atenta contra la sinergia, los individuos comienzan a operar a su propio nivel de velocidad, conocimiento y competencia, a medida que disminuye la interacción con los demás. Las personas pueden encontrar demasiado frustrante trabajar con

los demás, por lo que tienden a desarrollar los planes en forma individual. Este hecho impide que se desarrolle el potencial que encierra la sinergia.

#### *5.4.4. Mantener actualizado al equipo*

Como los entornos inestables producen cambios constantes en las variables, hace falta una actualización permanente de los planes de acción, con el objeto de reaccionar a esas modificaciones de manera efectiva.

Las personas en la etapa de implementación corren el riesgo de cometer el error de enamorarse de sus propios planes. Esto genera que se perciba la normal resistencia a los cambios, como si fuera un ataque personal. Cuando aparece la resistencia, los equipos sinérgicos fomentan el diálogo abierto y rediseñan los planes, como una manera de combatir dicha resistencia.

## ANEXO

### EL PROBLEMA DE LA PIZZA<sup>6</sup>

---

En una gran empresa de consultoría, dos unidades de negocios decidieron formar un equipo conjunto para proveer un nuevo servicio a un cliente.

Una de las unidades de negocios se dedicaba a la consultoría estratégica, mientras que la otra hacía consultoría en tecnología de la información.

Una noche, en la que el equipo se quedó trabajando hasta muy tarde, uno de los consultores estratégicos sugirió pedir unas pizzas y cargarlas a la cuenta del cliente.

Los consultores informáticos se sorprendieron, dado que su modalidad de trabajo no les permitía imputar ese tipo de gastos a las cuentas de los clientes. La conversación derivó hacia otros temas laborales y los consultores informáticos descubrieron que los consultores estratégicos cobraban una remuneración que excedía en más del 50% la suya y, además, contaban con mejores beneficios.

El descubrimiento de las diferentes prácticas de facturación y remuneración (que pasó a ser conocido en la empresa como “el problema de la pizza”), provocó malestar entre los consultores informáticos, así como fricciones entre las dos unidades de negocios.

6. Michael Goold & Andrew Campbell. “Desperately seeking synergy”, en *Harvard Business Review*. September-October, 1998

La organización decidió trasladar algunos consultores informáticos a la consultoría estratégica, como primer intento para resolver el problema, hecho que provocó que las cosas empeoraran. Muy pocos consultores informáticos alcanzaban buenas calificaciones con los criterios de evaluación de la unidad de consultoría estratégica y, en consecuencia, muchos de los mejores consultores informáticos de la compañía decidieron irse a trabajar a otro lado.

Como muestra el “problema de la pizza”, considerar la cooperación como algo aconsejable en todas las circunstancias, a menudo impide ver a los ejecutivos las consecuencias negativas que pueden surgir de los esfuerzos sinérgicos.

Cuando la sinergia es bien administrada, se logra crear valor adicional con los recursos existentes, pero cuando es mal manejada, puede minar la confianza de una organización y afectar tanto las relaciones entre las distintas unidades de negocios, como entre las unidades de negocios y el poder central corporativo.

Cuando se trata de sinergia, los hombres de empresa deberían adoptar uno de los principios básicos de la medicina: “Primero, no dañar”.



## GLOSARIO

---

---

**Coadaptación:** proceso mediante el cual una serie de elementos relacionados se aprovechan mutuamente, en orden a cambiar de una manera más efectiva, sin perder la capacidad de adaptación individual a su propio entorno. Por ejemplo, algún animal en particular de una especie puede adaptarse a su propio medio ambiente, pero necesita de otros animales de su especie para realizar determinadas actividades, como la caza en grupo. El resultado es un comportamiento complejo, pero exitoso.

**Empatía:** habilidad de saber lo que siente otro, la cual se construye sobre la conciencia de sí mismo; cuanto más abierta está una persona a sus propias emociones, más hábil será para interpretar los sentimientos de los demás.

**Empowerment:** acto de otorgar poder de acción y decisión a personas que utilizan el conocimiento y la información en su trabajo siempre que sean capaces de responsabilizarse y estén motivadas para aceptar el compromiso.

**Merchandising:** explotación comercial de un nombre, símbolo u otro signo que ha adquirido popularidad, con el objeto de vender productos o servicios de cualquier naturaleza.

**Pensamiento lateral:** pensamiento creativo, es decir, una forma de escapar de las ideas fijas que atan las alas de la creación. El pensamiento lateral cuenta con infinitas maneras de llegar a una solución, porque arriba a ella por caminos distintos a los del pensamiento lógico. De todos modos, ambos tipos de pensamiento son necesarios y complementarios: el pensamiento lateral permite ge-

nerar ideas, mientras que el pensamiento vertical permite desarrollarlas, seleccionarlas y usarlas.

**Pensamiento vertical:** pensamiento que sigue una secuencia lógica unidireccional.

**Sinergia:** capacidad que poseen dos o más personas, equipos, divisiones u organizaciones para generar mayor valor trabajando en forma conjunta, que el que podrían generar si trabajaran en forma individual.

**Ventas cruzadas (cross-selling):** técnica de ventas, mediante la cual se intenta conseguir que los clientes actuales de determinado producto, consuman también otros productos o servicios que comercializa la empresa.

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. Reflexione acerca de la ubicación que le corresponde al grupo OSDE en la Figura 1.
2. Determine algunas oportunidades específicas de sinergia dentro del grupo OSDE.
3. Analice qué relaciones de trabajo mantiene usted con el que colabora de manera más cercana, y determine si son autodestructivas, estáticas o sinérgicas.



## Unidad 3

# REGENERACIÓN, EXPERIMENTACIÓN Y REGULACIÓN DE LOS TIEMPOS

---

---

### 1. INTRODUCCIÓN

En la presente Unidad vamos a continuar con el análisis de los bloques componentes del enfoque estratégico denominado *Competencia en el límite*, presentados en la Figura 2 de la Unidad 1 de este mismo Módulo (pág. 165).

Recordamos, a efectos metodológicos, que el primero de los cinco bloques, denominado *Improvisación*, fue desarrollado en la citada Unidad 1, mientras que la *Sinergia* fue el tema central de la Unidad 2.

En el curso de esta Unidad se desarrollarán los tres últimos bloques conceptuales: *Regeneración*, *Experimentación* y *Regulación de los Tiempos*.

### 2. REGENERACIÓN

La revista *Cosmopolitan* apunta al segmento de mercado formado por mujeres entre 17 y 40 años y constituye un buen ejemplo de la tensión entre lo viejo y lo nuevo.

Dicha publicación tuvo como editora a Helen G. Brown durante treinta años, hasta su retiro en 1997. La nueva editora, Bonnie Fuller, comenzó a imprimir su sello personal a la revista, lo que se tradujo en un mayor énfasis en el tratamiento de temas como la moda y otros relacionados con actividades físicas, y en un aspecto general que denotaba una actitud menos conservadora.

Pero Bonnie no renegaba del pasado, ya que afirmó que coincidía con la filosofía de Helen y prometió que no iban a producirse cambios espectaculares en la revista, sino que iba a tratar de darle un toque fresco a las fortalezas tradicionales de la publicación, de modo que los lectores pudieran disfrutar aún más de su contenido.

Para los negocios establecidos como *Cosmopolitan*, es fundamental construir apoyándose en su pasado, pues esto les crea ventajas competitivas sobre los nuevos competidores.

La capacidad de explotar una imagen de marca, canales de distribución, antiguos diseños exitosos o cualquier otro activo es la primera ventaja que tienen las empresas establecidas sobre los recién llegados al negocio. Por ejemplo, los directivos de Sony han sido particularmente adeptos a explotar su fuerte imagen de marca global, su experiencia en canales de distribución minoristas y sus conocimientos sobre miniaturización para crear un flujo interminable de nuevos productos electrónicos de consumo.

Como otro ejemplo que me toca muy de cerca, cito a la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas de la Universidad Católica Argentina. La UCA cuenta con 40 años de experiencia en enseñanza universitaria y fue pionera en la carrera de Administración de Empresas en la Argentina, anticipándose incluso a la Universidad de Buenos Aires, pero, por distintos motivos, demoró durante muchos años el lanzamiento de carreras de postgrado en ciencias económicas.

Recién en 1997 se creó el Departamento de Postgrado dentro de la Facultad de Ciencias Sociales y Económicas con la misión de “complementar, facilitar y potenciar la formación especializada y humanístico-cristiana de graduados universitarios y empresarios en el campo de las ciencias sociales y económicas, en el más alto grado intelectual de creación y actualización de conocimientos”.

Los primeros pasos concretos hacia el logro de la misión fueron el lanzamiento de un Master en Administración de Empresas y la creación de una Escuela de Negocios, dentro de la que se desarrollan diversos programas para empresas.

Dado que la UCA no tenía casi experiencia en carreras de postgrado en ciencias económicas, la estrategia de lanzamiento de dichos programas se basó en la imagen de prestigio y seriedad que la Universidad construyó a lo largo de varias décadas de enseñanza universitaria en carreras de grado.



**Figura 1.** El dilema de la regeneración

La política de comunicación hizo hincapié en su trayectoria, tratando, al mismo tiempo, de transmitir la idea de un cambio que permitiera suponer a aquellos que recibían el mensaje, que comenzaba una nueva etapa en la vida de la institución. Esto supuso mantener un delicado equilibrio entre continuidad y renovación.

La clave para explotar lo pasado creando simultáneamente algo nuevo es el proceso denominado *regeneración*, que implica un conjunto de tácticas que se basan en el pasado a los efectos de permitirle a la organización competir en nuevos sectores de manera más rápida y más eficiente que los competidores.

Como se observa en la Figura 1, las tácticas de regeneración intentan mantener el equilibrio entre lo viejo (que es bien conoci-

do, cómodo y, a veces, también rentable en el corto plazo) y lo nuevo (en donde aumenta el riesgo, pero están las oportunidades de crecimiento y renovación).

### **2.1. Las bases de la regeneración**

En uno de sus libros, Karl Weick<sup>1</sup> menciona a la tribu Naskapi, una comunidad indígena que habita en el este de la península de Labrador, uno de los lugares más desolados del planeta.

Los Naskapi son nómades y se desplazan de un lugar a otro en pequeños grupos con animales de carga, y su vida es una permanente lucha por la subsistencia en un mundo solitario y helado.

Los Naskapi dependen de la suerte que corran en los pocos días que dura la temporada de caza. Cuando encuentran animales, se hacen un festín y cuando la suerte les es adversa, pasan hambre, a tal punto que cada año muchos de ellos mueren de inanición.

Su principal sustento proviene, tradicionalmente, de la caza del caribú. Durante la primavera y el otoño un gran número de caribúes migra hacia la tierra de los Naskapi.

Los caribúes viajan casi sesenta kilómetros por día sobre la tundra, atravesando un enjambre de insectos, por eso la clave para el éxito de su caza durante las temporadas de primavera y otoño consiste en anticipar la ruta de la migración porque, en caso contrario, los cazadores no tienen ninguna chance de alcanzar a la manada.

Pero en invierno, las tácticas de caza son radicalmente diferentes, ya que hay muchos menos animales, están más dispersos y se desplazan lentamente a través de la nieve, escondiéndose en las maderas de la tundra.

En verano casi no hay caribúes, de modo que los Naskapi tienen que utilizar otra táctica distinta que les permita cazar castores y pescar.

1. Weick, Karl (1975). *The social psychology of organizing*. Addison Wesley. Reading, Massachusetts.



Las capacidades que les permiten a estos indígenas sobrevivir en condiciones tan duras son su inmenso conocimiento del terreno, de las condiciones climáticas y del comportamiento de los animales. Este conocimiento acumulado lentamente durante mucho tiempo fue transmitido de generación en generación a través de rituales, mitos y métodos de entrenamiento. Ciertamente la experiencia es un recurso vital para la supervivencia en un entorno extremadamente hostil.

Pero los Naskapi tienen sentimientos ambivalentes respecto del valor de la experiencia, ya que creen que el pasado debe ser recordado pero, en algunas ocasiones, también debe ser olvidado. En cada cacería, siempre hay una combinación de eventos que los indígenas han observado cientos de veces antes, a los que se adicionan circunstancias que son únicas para esa cacería en particular.

En cierto sentido, cada excursión de caza es igual a las demás, ya que los elementos que intervienen son los mismos (el cazador, las presas, el rastreo y las condiciones climáticas), y es fundamental la experiencia. Pero en otro sentido, cada cacería es única, ya que el clima es distinto, la composición del grupo de cazadores varía, las manadas de caribúes son más o menos difíciles de sorprender, y así sucesivamente. Desde este ángulo, la importancia de la experiencia disminuye.

Dada su ambivalencia sobre el pasado, ¿cómo eligen los Naskapi el lugar donde cazar? La mayoría de los días, los Naskapi recurren a la experiencia de los cazadores más aptos de la tribu. Pero en tiempos de alta incertidumbre, cuando la situación es muy complicada, dejan de lado la experiencia y recurren a la magia: queman huesos de caribú para revelar el lugar de la cacería, ya que interpretan que los huesos achicharrados son el medio para comunicarse con sus dioses de la caza.

El ritual comienza con unos golpes de tambores y la ingesta de un brebaje que induce a soñar a un cazador Naskapi elegido especialmente. En algunas ocasiones, el cazador/soñador visualiza el lugar de la cacería, pero en otras sus sueños son imprecisos, de modo que toma un hueso largo de caribú, lo ata a una estaca y lo pone sobre el fuego del campamento. La tribu espera pacientemente

que el hueso comience a agrietarse y al otro día salen a cazar en la dirección que indicaron las grietas.

Desde una óptica racionalista, este procedimiento parece ridículo. Sin embargo, los Naskapi lograron sobrevivir en un entorno muy agresivo siguiendo esos procedimientos inusuales.

Una de las explicaciones de esta supervivencia puede surgir de la innovación que generan los rituales, ya que mezclan la experiencia con nuevos elementos. En primer lugar, introducen el azar en los procedimientos habituales de las cacerías, lo que impide que las tácticas de los cazadores se hagan repetitivas y, por lo tanto, predecibles para las presas. Además, al seguir estos patrones aleatorios, los Naskapi tienen más posibilidades de descubrir nuevos lugares para las cacerías, que podrían originar a su vez nuevas maneras de cazar caribúes.

La historia de los Naskapi deja muchas lecciones para los hombres de empresa, la primera de las cuales consiste en que es fundamental conocer el pasado. Si los cazadores no se basaran en la experiencia recogida en el pasado, correrían el riesgo de cometer más errores y desperdiciar el conocimiento acumulado por muchas generaciones. Gran parte del éxito de la cacería radica en acumular sabiduría sobre el pasado, seleccionar lo mejor de ella y aprovecharla. Este procedimiento es técnicamente conocido como “selección natural”.<sup>2</sup>

El proceso de diversificación sigue ese patrón, ya que implica la acumulación de experiencia, la selección de lo más relevante de ella y la explotación de la misma con el objetivo de crear nuevos negocios.

La segunda lección está dada por la necesidad de contar con una masa crítica de personas que vaya acumulando y transmitiendo la experiencia: las personas constituyen la esencia del proceso. Si no contaran con esta masa crítica, los Naskapi desperdiciarían las enseñanzas de su pasado.

La última lección es que la innovación y a veces el azar (técnicamente denominado “mutación”<sup>3</sup>) son críticos para el éxito, es-

2. Ver Glosario

3. Ver Glosario.

pecialmente en tiempos de cambios rápidos e impredecibles. Sin la inclusión del azar, los cazadores no descubrirían las nuevas oportunidades de caza.

La innovación rompe las estructuras del pasado, y esto también es válido para los gerentes que quedan atrapados entre rutinas y procedimientos en modelos de organización rígidamente diseñados.

Así como los Naskapi siguen las direcciones que indican las grietas en el hueso carbonizado para cazar, los gerentes pueden hacer algo similar al buscar nuevas oportunidades de maneras inesperadas e, incluso, aleatorias.

De cualquier manera, mezclar lo viejo con lo nuevo no es una tarea sencilla, ya que es muy fácil caer en alguna de las situaciones extremas que desarrollaremos a continuación.

## **2.2. La dependencia del pasado**

Muchas organizaciones usan sabiamente las experiencias del pasado, pero otras quedan tan atrapadas por el éxito anterior que se vuelven demasiado rígidas y olvidan la importancia de la innovación.

Algunos negocios con estas características son efectivos cuando se trata de mantener una posición estratégica defensiva, pero dejan de serlo en la medida en que los mercados empiezan a cambiar.

En algunos casos extremos, encontramos empresas que han sucumbido aplastadas bajo el peso de sus propias glorias pasadas.

Un ejemplo es Toyota, la empresa que dominó el mercado automotor japonés durante muchos años. En 1996 estuvo a punto de caer por debajo del 40% de participación en el mercado, por primera vez en quince años.

Una de las razones fue que sus ejecutivos seguían enfocados en producir automóviles tradicionales, es decir, el tipo de producto que hizo tan exitosa a la empresa en el pasado. Pero las familias japonesas de clase media estaban cambiando sus preferencias hacia los vehículos utilitarios y las camionetas denominadas “minivan”.

La principal beneficiaria del error de percepción de Toyota fue Honda, su principal rival en el mercado automotor japonés, que lanzó al mercado una serie de productos muy exitosos, entre los que se encontraban varios modelos de minivan, que le permitieron incrementar en forma espectacular su participación.

Toyota fue forzada a reaccionar, lanzando rápidamente un conjunto de nuevos productos y aplicando una táctica publicitaria de saturación. Al respecto, uno de los gerentes de Toyota<sup>4</sup> dijo: “No supimos leer adecuadamente los cambios del mercado. Pusimos demasiado énfasis en los autos tradicionales”.

Si bien los gerentes de Toyota reaccionaron rápidamente, la conducción de McDonald's tuvo más dificultades para escapar de su pasado, especialmente en el mercado norteamericano. A través de los años, McDonald's creó un modelo de negocio fuertemente sinérgico, que se basa en una fuerza laboral con bajas remuneraciones, estricto control de los insumos relacionados con los alimentos, publicidad institucional y técnicas de cocción eficientes. En Estados Unidos, las preferencias de los consumidores viraron hacia otro tipo de hamburguesas, del tipo de las que ofrecen en Wendy's y Burger King, y a alternativas tales como la pizza y la comida mexicana. Esto generó una caída en el ritmo de crecimiento de McDonald's, provocando que su participación en el mercado disminuyera del 42,3% al 41,9%. A pesar de que sus gerentes reaccionaron ofreciendo diversos menús alternativos y rebajando los precios, no tuvieron demasiado éxito. La empresa se encontraba limitada a una estrategia estática basada en la imagen tradicional de sus hamburguesas y a las técnicas de cocción que limitaban las posibilidades de ofrecer menús diferentes.

Habitualmente suelen observarse señales características que manifiestan que una empresa se hizo demasiado dependiente de su pasado.

Uno de esos síntomas es la *falta de innovación*. Las organizaciones que caen en esta trampa suelen apoyarse en los mismos

4. Updike, Edith; “Toyota: the lion awakens”, en *Business Week*. 11 de noviembre de 1996.

hombres, los mismos mercados, los mismos procesos internos y la misma tecnología.

Una segunda característica es la *repetición de estrategias*. Se crean nuevos productos o servicios que son simplemente versiones mejoradas de productos o servicios anteriores.

El último síntoma es la presencia de una *configuración demasiado rígida*. En los casos extremos, los modelos de negocios prácticamente se duplican, ignorando las distintas características de cada uno en particular.

### **2.3. La desconexión del pasado**

Así como muchos gerentes se apoyan demasiado en la experiencia, otros se enamoran de todo lo que sea nuevo. En algunas ocasiones la intención es proteger de la rutina un negocio establecido, lanzando nuevas iniciativas sin lazos con el pasado. El pasado empieza a percibirse como un problema y el futuro como una esperanza, como consecuencia de lo cual se subestiman los riesgos de lo nuevo y se relativiza el valor de la experiencia.

Algunas organizaciones que se desconectan de su pasado tienen éxito en sus nuevos emprendimientos pero también, muy a menudo, cometen errores que podrían evitarse.

Una excelente ilustración de la desconexión con el pasado es un producto de Apple Computer, denominado Newton. El mismo era una agenda digital, tan novedosa en el momento de su lanzamiento, que podía ser considerada como una nueva categoría de producto. Incluía funciones tales como el reconocimiento de escritura manual y otros avances tecnológicos, en los que Apple no tenía experiencia previa.

El segmento al que iba dirigido Newton era el de consumidores de productos electrónicos, mercado en el que Apple tampoco tenía antecedentes.

Dada la escasa relación con la base de conocimientos de Apple, los gerentes gastaron mucho dinero en el desarrollo del producto, les llevó mucho tiempo producirlo y cometieron una serie de errores, incluyendo algunos elementales como la fijación del precio (de-

masiado alto) y el posicionamiento<sup>5</sup> (mucho énfasis en el reconocimiento de la escritura manual y demasiado poco en la capacidad de comunicación).

Como consecuencia de esto, el producto fue un desastre comercial, desvió recursos del negocio principal y dañó la imagen de la empresa.

Las organizaciones desconectadas de su pasado pueden reconocerse por algunas señales inequívocas. La primera de ellas es la presencia de *demasiada innovación*. Los gerentes de este tipo de organizaciones saltan continuamente de estrategia en estrategia sin medir los costos del cambio.

Una segunda característica está dada por el hecho de *no contar con una masa crítica* de personas con experiencia. Cuando se cae en la trampa de la desconexión con el pasado, los nuevos proyectos se emprenden con personas que tienen capacidades relevantes para el futuro, pero que no mantienen contacto con el pasado. A pesar de que la nueva gente tiene la intención de aprender de los más experimentados, la realidad indica que ambos conjuntos de personas no interactúan en forma eficiente.

El último síntoma es la existencia de un *abismo entre lo nuevo y lo viejo*. En numerosas ocasiones, ni la gente de experiencia ni los nuevos encuentran demasiadas motivaciones para trabajar con el otro grupo.

#### **2.4. La esencia de la regeneración**

Muchas organizaciones han tenido éxito en el proceso de regenerar sus negocios, ya sea utilizando sabiamente (con los llamados “algoritmos genéticos”<sup>6</sup>) lo mejor del pasado (selección natural), agregando algo nuevo (mutación), o mezclando lo viejo y lo nuevo (recombinación<sup>7</sup>).

5. Ver Glosario

6. Ver Glosario

7. Ver Glosario

Como resultado de ello, estas organizaciones logran incursionar en forma efectiva en nuevas oportunidades de mercado, al mismo tiempo que extienden la longevidad y la rentabilidad de los negocios existentes por medio de la mezcla entre lo antiguo y lo nuevo.

El hecho de mantenerse en equilibrio entre el pasado y el futuro, permite a las organizaciones lograr un comportamiento más complejo y adaptativo.

Un caso que ilustra el concepto anterior es el de Nintendo, que se está recuperando del golpe que significó perder el liderazgo en el sector de juegos de video a principios de los '90 a manos de Sega y Sony. En Japón toda la producción de su nueva máquina de juegos denominada N64 se vendió en dos horas. Cuando el primer embarque de 500.000 máquinas fue distribuido a los puntos de venta en Estados Unidos, la mitad se vendió ni bien se colocó en los estantes: un minorista comentó que había vendido 185 máquinas (a un precio de u\$s 200) en siete minutos, lamentándose porque esa cantidad constituía toda su existencia.

Hubo varias causas por las que el N64 tuvo semejante éxito, como por ejemplo el hecho de que los juegos se basaran en la última generación de microprocesadores, que los gráficos y sonidos fueran proporcionados por Silicon Graphics<sup>8</sup> y, además, que la máquina tuviera como accesorio un joystick absolutamente innovador. Como consecuencia de esa mezcla, los juegos del N64 lograron niveles sin precedentes de velocidad, complejidad y efectos tridimensionales.

Pero al mismo tiempo, Nintendo aseguró su éxito basándose en uno de sus personajes clásicos: Super Mario.

En la nueva versión del juego, el Super Mario 64 fue uno de los títulos más vendidos para el N64. Además, hubo otros dos fuertes lazos con el pasado: se siguió utilizando la exitosa y probada tecnología de "cartucho" (cartridge) y el foco permaneció firme en el leal segmento de mercado constituido por varones jóvenes.

Otro ejemplo semejante lo constituye Gap Inc., la corporación productora de ropa informal que se ha convertido en un competi-

8. Silicon Graphics es la empresa que tuvo a su cargo la realización de los efectos visuales y de sonido de películas como *Jurassic Park* e *Indiana Jones*.

dor global. Al igual que Nintendo, Gap tuvo una caída repentina a principios de los '90. El crecimiento del volumen de ventas en los comercios con más de un año de antigüedad cayó al 1% anual, mientras que en los años previos había alcanzado el 12% anual. Pero Gap (como Nintendo) también resurgió, logrando alcanzar en 1996 un crecimiento de las ventas del orden del 20% anual.

Los gerentes de Gap regeneraron su negocio a través de una mezcla agresiva entre lo viejo y lo nuevo. Así, mezclaron el concepto tradicional de Gap con ubicaciones de locales inusuales, como por ejemplo aeropuertos, y aprovecharon el fuerte posicionamiento de la marca para lanzar nuevos productos, tan variados como esmalte de uñas, relojes y anteojos de sol.

Por otra parte, Gap creó la cadena Old Navy, aprovechando su capacidad logística y su red global, la cual se caracterizó por conceptos comerciales más frescos, un nuevo nombre, ubicaciones originales y focalización en el segmento de consumidores que buscaban precios bajos, a los cuales Gap les resultaba inaccesible.

Old Navy se transformó muy rápidamente en una parte importante del emporio Gap, llegando a representar el 25% de las ventas de toda la corporación en solamente tres años.

Además de la novedad que representó el lanzamiento de Old Navy, la gerencia de Gap utilizó la táctica de renovar una línea existente. Es el caso del rediseño de la línea de productos Banana Republic, a la cual se le cambió la decoración de todos los locales y se reposicionó en un segmento de consumidores más sofisticado: sus ventas se incrementaron en un 18%.

Como si lo anterior no hubiera sido suficiente, los gerentes de Gap también recombinaron dos conceptos existentes (Old Navy y Gap Kids), para crear Old Navy Kids.

A pesar del éxito comercial, la gerencia de Gap estaba preocupada por haberse alejado demasiado de la esencia del negocio. Como dijo un gerente de Gap: "No queremos tener clientes que digan: ustedes tienen anteojos de sol muy lindos, pero no puedo encontrar un jean de mi talla".<sup>9</sup>

9. Himelstein, Linda. "The world according to GAP", en *Business Week*. 27 de enero de 1997.



Las empresas que manejan en forma adecuada el pasado se caracterizan por determinados aspectos. Uno de ellos es que siempre están *mezclando lo viejo con lo nuevo*. En vez de mantenerse dentro de los mercados existentes o de diversificarse a nuevos mercados, siempre seleccionan la parte más relevante del pasado y la mezclan con algo totalmente nuevo.

Otra característica es la de contar con una *masa crítica de personas con experiencia*. El pasado no se transmite a través de informes o correos electrónicos sino a través de la comunicación personal.

El tercer síntoma es la *aceleración del cambio*. Para lograr esto, la organización depende de tácticas que aceleren la evolución de sus negocios agregando algún toque de novedad a un concepto establecido.

El resultado de ese proceso de *rediseño* no es un producto totalmente nuevo, pero tampoco puede afirmarse que el producto siga siendo el mismo. La otra posibilidad para lograr la aceleración del cambio es la recombinación, que implica mezclar o sintetizar diferentes conceptos existentes, para crear un concepto que es casi totalmente nuevo. El último signo es la *modularidad*.<sup>10</sup> Los gerentes que saben lograr la regeneración conservan distintos fragmentos de un negocio, tales como el sistema de distribución o el aspecto de un producto. Esto genera la flexibilidad que permite cambiar los componentes de una mezcla en diferentes proporciones.

De lo dicho puede concluirse que el aprovechamiento del pasado es una ventaja competitiva fundamental para lograr una diversificación efectiva.

Por otra parte, los ejemplos analizados nos llevan a concluir que, en muchas oportunidades, es más conveniente revitalizar un negocio maduro que adentrarse en la aventura de un negocio totalmente nuevo.

10. Ver Glosario

### 3. EXPERIMENTACIÓN

*La decisión proviene de la experimentación. Sólo si nos salimos de las viejas rutinas podremos tener ideas nuevas.*

ANDY GROVE

Las grandes aerolíneas en Estados Unidos tenían estrategias muy similares. Uno de sus aspectos distintivos era una estructura compleja y extensa de rutas que cubría casi todos los puntos del país.

Una segunda característica era la construcción de una fuerte red de conexiones dentro de un área determinada, en la cual una aerolínea en particular era la que dominaba el mercado. Esta área constituía su principal fuente de ganancias. Finalmente, existía una estructura de tarifas tremendamente complicada.

La visión del futuro en la que se basaba esa estrategia era un escenario en el cual quedaría un grupo muy pequeño de grandes aerolíneas, que se dividirían el mercado de acuerdo con las áreas que cada una dominaba y su base de clientes estaría constituida, fundamentalmente, por gente de negocios que volaría en forma frecuente.

Estos viajeros habituales, entonces, serían atrapados por una aerolínea, no por cuestiones geográficas, sino por la existencia de un sistema de premios por puntaje, sin que tuviera demasiado que ver el precio.

Increíblemente, esta estrategia no contemplaba las diferencias entre los viajes de cabotaje e internacionales, ni el segmento de consumidores sensibles al precio, ni los viajeros infrecuentes ni aquellos que estaban dispuestos a pagar un precio adicional por servicios colaterales, tales como calidad de la comida, comodidad, entretenimiento, etc.

Esta visión no se concretó en la realidad, por lo menos en la medida en que le hubiera gustado a los accionistas de las grandes compañías aéreas. La industria poseía una estructura de costos altos generados, en parte, por los elevados costos de mantenimiento de la flota, que estaba formada por una gran diversidad de modelos de aeronaves, y por la presión sindical.

A pesar de los beneficios que generaban los acuerdos tácitos entre las aerolíneas para evitar una guerra de precios, cada vez aparecía como más atractiva la idea de llenar asientos vacíos por medio de la reducción de precios.

La tentación de bajarlos se intensificó por el crónico exceso de capacidad de la industria, y la “guerra” de precios resultante redujo las ganancias de todos los competidores.

En ese momento estaba surgiendo una nueva visión del negocio en algunas aerolíneas de cabotaje, como por ejemplo Southwest Airlines,<sup>11</sup> que percibieron un inmenso segmento de mercado que buscaba bajos precios y que era ignorado por las grandes aerolíneas.

La visión de Southwest se basaba en una manera de viajar que fuera accesible a cualquier persona, y se concretó a través de la concentración en muy pocas rutas (el triángulo comprendido entre Houston, Dallas y San Antonio), en la reducción de la cantidad de modelos de las aeronaves, en una gran disminución de los costos operativos, en la reducción al mínimo del servicio de a bordo y en el empleo de trabajadores no asociados al sindicato.<sup>12</sup> El resultado se tradujo en precios mucho más bajos, que le permitieron liderar el mercado de vuelos dentro de la región, obteniendo una rentabilidad muy superior al promedio.

A pesar del éxito de la estrategia de Southwest, la mayoría de las grandes aerolíneas insistieron con su visión original. Si hubieran reaccionado rápidamente, podrían haber hecho los ajustes necesarios para posicionarse frente a la nueva realidad, lo cual hubiera hecho mucho más vulnerables a las aerolíneas pequeñas. Pero simplemente no percibieron la necesidad de cambiar, porque ése no era el futuro que habían planificado.

11. Southwest Airlines es una de las empresas que se utilizaron como ejemplo en el video de *Dirección estratégica*, en el cual el Dr. Meléndez contó el caso y dejó abierta la posibilidad de recibir respuestas por parte de los alumnos. En el desarrollo de este punto les contamos “qué fue lo que realmente pasó”.

12. Ver *Anexo I “Bases de la estrategia de Southwest Airlines”*, para ampliar la información al respecto.

En síntesis, lo que ocurrió fue que la competencia por precio redujo los márgenes de utilidad, hecho que sufrieron mucho más las grandes aerolíneas por su estructura de costos altos.

Alentadas por su excelente rendimiento, las aerolíneas de cabotaje empezaron a atacar a las grandes en sus puntos más sensibles: las áreas geográficas que dominaban. Por ejemplo, en Denver, United Airlines fue forzada por Western Pacific Airlines y Frontier Airlines a reducir drásticamente los precios; y en San José, American Airlines tuvo que reducir la cantidad de vuelos debido a la expansión de Southwest.<sup>13</sup>

Los esfuerzos de las grandes aerolíneas por imitar la estrategia de precios bajos no funcionó demasiado bien y la mayoría de ellas perdió mucho dinero tratando, hasta hoy, de crear una estrategia que les permita recuperar su liderazgo.

La experiencia de estas aerolíneas nos muestra la necesidad de contar con una estrategia viable para enfrentar el futuro.

La visión equivocada del mismo colocó a las grandes aerolíneas en graves problemas, fundamentalmente porque transmitieron al mercado una imagen de empresas miopes sin capacidad de reacción.

Como contrapartida, las empresas que administraron bien el futuro se adaptaron rápidamente y quizás hasta puede decirse que idearon el futuro en el cual otras empresas pueden competir. En el ejemplo que hemos desarrollado, Southwest Airlines creó el futuro para los competidores en el segmento de viajes económicos, y British Airways ha hecho lo mismo en el segmento de viajes internacionales de primera clase, a través de su sofisticada oferta de entretenimientos de a bordo.

Una de las conclusiones posibles es que, dado que el futuro es esencialmente incierto, el planeamiento a largo plazo no es un enfoque demasiado efectivo. Es difícil saber qué es lo que va a ocurrir y mucho más aún, planear las acciones para enfrentar esos hechos, de modo que la flexibilidad es vital.

13. Frontier Airlines y Western Pacific Airlines son dos aerolíneas que se inspiraron en Southwest Airlines para aplicar una estrategia similar. Por su parte, American Airlines y United Airlines son dos de las grandes aerolíneas dentro del mercado norteamericano.



**Figura 2.** El dilema de la experimentación.

Por otra parte, la intensa rivalidad competitiva y la velocidad del cambio hacen que la estrategia reactiva aparezca como una alternativa muy poco atractiva. Reaccionar significa siempre adaptarse a un futuro que han creado otros, de modo que es fundamental apostar a la anticipación de los cambios.

El dilema (ilustrado en la Figura 2), consiste en cómo lograr el compromiso con *un* futuro y poseer, al mismo tiempo, flexibilidad para *el* futuro.

### 3.1. Las bases de la experimentación

Una de las claves para resolver el dilema entre el compromiso con una visión del futuro y la flexibilidad para enfrentar la realidad a medida que sucede, es la *experimentación*.

Si las organizaciones enfocan su atención demasiado en el presente, terminan reaccionando caóticamente a los movimientos que hacen los competidores. Si, por el contrario, ponen demasiado énfasis en el futuro, tienden a encerrarse en una visión determinada del mismo, pierden flexibilidad y terminan atrapados en una rígida planificación.

La experimentación se basa en alternativas de bajo costo, rápidas y de magnitud pequeña, que permiten generar una estrategia mucho más compleja y dinámica para enfrentar el futuro.

Menos de una década después que el presidente John F. Kennedy prometió solemnemente llevar un hombre a la Luna, el programa espacial de Estados Unidos concretó esa visión.

El paso decisivo lo constituyó el lanzamiento de una serie de misiones, denominadas *Apolo*.

Después del histórico primer paso de Neil Armstrong, alunizaron otras cinco misiones *Apolo*. Por supuesto que se gastó muchísimo dinero pero, al mismo tiempo, aparecía como muy cercana la idea de una colonia lunar y viajes turísticos para visitarla.

Pero este escenario nunca se concretó, ya que la *Apolo 17* fue la última visita a la Luna del programa espacial de los Estados Unidos. A medida que otros hechos captaban su atención, el pueblo norteamericano perdió interés en la exploración espacial, el programa ruso languideció por razones obvias y los países europeos y asiáticos decidieron no enfrentar el desafío.

Entonces, la exploración del espacio quedó mucho más constreñida a cuestiones domésticas, como el lanzamiento de satélites para comunicaciones telefónicas y canales de televisión.

Pero en la década del noventa, las espectaculares fotos de Saturno y Júpiter y los primeros indicios de vida en Marte, volvieron a atrapar la atención mundial.

La excitación coincidió con un nuevo impulso de los programas espaciales, tanto en Estados Unidos como en Rusia. Ambos países

unieron fuerzas para lanzar varios proyectos a Marte, entre los que se contaban una estación en la superficie y un vehículo para exploración.

Así, después de casi 25 años de la última misión *Apolo*, la NASA<sup>14</sup> desarrolló un nuevo proyecto denominado *Lunar Prospector*.

Esta nueva etapa de la exploración espacial tiene muy pocos puntos en común con los programas espaciales de la década del '60. Por aquel entonces, las primeras misiones corrieron grandes riesgos y tenían un enfoque científico basado en prolongadas investigaciones y enormes inversiones, cuyo punto final fue el fracaso en 1993 del *Mars Observer*, una misión a Marte de casi mil millones de dólares que misteriosamente se salió de su curso y dejó de funcionar.

Con las misiones actuales, del tipo del *Mars Sojourner* y el *Lunar Prospector*, la NASA está incursionando en un enfoque cuya esencia es: "más pequeño, más rápido y más barato".

El *Mars Sojourner*, por ejemplo, es un vehículo para explorar la superficie de Marte, que tiene el tamaño de un juguete para chicos, pesa menos de 12 kilos, desarrolla una velocidad máxima de solamente 40 centímetros por minuto y su cerebro es un procesador Intel 80C85, seleccionado por su bajo costo y alto rendimiento.

Por su parte, el *Lunar Prospector* presenta características similares: tiene un diseño muy simple, es pequeño (1,80 m por 1,60 m), no lleva computadora a bordo ni sistema de grabación de video, se alimenta de energía solar y todos los comandos se ejecutan desde la tierra. El vehículo fue diseñado en sólo diecisiete meses y lanzado con un presupuesto de 60 millones de dólares, contra un promedio de 266 millones de las misiones *Apolo*.

La información que puede recoger el *Lunar Prospector* supera, en calidad y cantidad, a la suma de las seis misiones *Apolo* que alunizaron. Incluso si fallara el primer *Lunar Prospector*, la NASA tendría recursos para otros cuatro intentos.

14. NASA (National Aeronautics and Space Administration) es el organismo federal de los Estados Unidos que tiene a su cargo el desarrollo de los proyectos vinculados con la exploración espacial.

Tal como se muestra en el Anexo 2, los científicos de la NASA han aprendido que la mejor manera de explorar lo desconocido es a través de proyectos de menor magnitud y más baratos.<sup>15</sup>

### **3.2. Los problemas de planificar en exceso**

Dada la necesidad de disponer de un conjunto complejo de recursos para realizar acciones en el futuro, es imprescindible algún tipo de planeamiento.

Pero en sectores dinámicos, la tarea de planificar no es nada sencilla. La evolución tecnológica, los cambios en las exigencias de los consumidores y los movimientos agresivos de los competidores hacen que, muchas veces, el planeamiento meticuloso sea una pérdida de tiempo.

Lo que es peor aún, algunos gerentes se resisten a actualizar sus planes y dejan atrapadas a sus organizaciones en visiones del futuro que nunca se verificarán en la realidad.

Las consecuencias de estos errores se traducen, en los casos menos graves, en llegar a los mercados demasiado pronto o demasiado tarde. Los casos peores son aquellos en los cuales las organizaciones apuestan al futuro equivocado y son sorprendidas por movimientos inesperados de la competencia, por la introducción de nuevas tecnologías o por el cambio de preferencias de los consumidores.

Las empresas que corren más riesgo de caer en esta trampa son las que compiten en sectores de cambio lento y que han tenido éxito con sus planes anteriores. Estas organizaciones suelen desarrollar un creciente aparato burocrático que favorece la rigidez y genera lo que podría llamarse una “religión del planeamiento”.

Un buen ejemplo de esta situación es Motorola, la empresa global cuyo negocio principal es el de las comunicaciones personales inalámbricas.

15. NSSDC-NASA (<http://www.nssdc.nasa.gov>) y J.Flanigan, “JPL Think Small, Cheap”, en *Los Angeles Times*. 4 de septiembre de 1996.



En este tipo de actividad, la tecnología está en permanente evolución y es crucial apostar a la forma correcta.

Una de las principales apuestas que tuvo que realizar Motorola en el mercado de telefonía digital norteamericano fue la elección entre dos sistemas que se disputaban el rol de estándares de la industria: *GSM (Sistema Global para Comunicaciones Móviles)* y *CDMA (Código de Acceso Múltiple)*. El *CDMA* era considerado técnicamente superior por muchos entendidos, porque tenía un radio de alcance más alto, pero el *GSM* se estaba afirmando en muchas partes del mundo, especialmente en Europa.

La mayoría de los grandes competidores de Motorola mantuvieron su flexibilidad y optaron por incorporar ambas tecnologías, dejando la elección al cliente. Pero Motorola, al cabo de una puntillosa investigación y montañas de gráficos e informes, desarrolló una visión del futuro en la que predominaba el sistema *CDMA*.

La decisión fue equivocada, por lo menos en el corto plazo, lo que llevó a la gerencia de Motorola a revertir su posición y ofrecer la opción a los consumidores, tal como lo habían hecho sus competidores, pero con una gran pérdida de tiempo y dinero, ya que la mayoría de los clientes ya estaban comprometidos con la competencia.

Existen algunas señales que indican cuándo una organización se encuentra encerrada en la trampa del exceso de planeamiento. En primer lugar, sus gerentes centran su estrategia en una *visión excluyente del mercado*: a pesar de la incertidumbre y de la velocidad de los cambios, los gerentes tienden a sostener una única visión acerca de cuándo y cómo van a evolucionar sus mercados. Esa visión se transforma en el lente a través del cual se percibe el futuro.

En segundo término, esos gerentes a menudo crean un conjunto de *planes detallados y rígidos* que concuerdan con esa visión. Este procedimiento sigue al pie de la letra lo que indica la teoría y suele tener un grado de detalle y complejidad tal que se hace muy difícil de implementar.

Por último, las organizaciones que planifican en exceso *prestan atención al futuro, pero en forma esporádica*. Aunque los geren-

tes consumen buena parte de su tiempo en analizar sus sectores para formular su visión del futuro y luego realizar los planes correspondientes, no desarrollan el hábito de revisar dicho proceso y compararlo con la realidad. Entonces, quedan prácticamente encerrados en una visión y en un plan, que muy rara vez modifican.

### **3.3. Los problemas de no planificar**

En este extremo, no hay estrategias para enfrentar el futuro, no hay experimentación con escenarios posibles y, de hecho, se piensa muy poco sobre el porvenir.

Los gerentes simplemente se limitan a reaccionar ante lo que sucede a su alrededor, sin capacidad de anticipar lo que puede ocurrir y sin esperanza de incidir sobre el futuro.

La intensa competencia puede llevar a una organización a caer en esta posición extrema, ya que en negocios muy dinámicos hace falta una disciplina extraordinaria para abstraerse de las preocupaciones cotidianas y dedicar algo de tiempo para planear con vistas al futuro. En otros casos, encontramos gerentes que no creen demasiado en la importancia de reflexionar acerca de lo que vendrá, porque piensan que el ritmo del cambio hace que esa actividad sea inútil.

Una ilustración de esta situación es la empresa inglesa Laura Ashley. Laura y Bernard Ashley iniciaron su negocio minorista vendiendo pañuelos estampados en Londres, cuyos motivos estaban inspirados en el romanticismo inglés y sus diseños florales en la época victoriana. Ashley y sus diseñadores tuvieron un gran éxito e impusieron un estilo distintivo que se expandió a todo el mundo en la década del '80.

Rápidamente, los diseños se aplicaron a prendas de vestir, accesorios, papel para pared y cortinas. Así, Laura Ashley se convirtió en una de las cadenas minoristas más exitosas de la década en el mundo de la moda. Pero después de la muerte de Laura Ashley, a mediados de los '80, la organización pareció perder su visión del futuro.

A principios de los '90, la corporación poseía cientos de comercios minoristas a lo largo de cuarenta países. Los gerentes de las

distintas regiones armaron sus propios sistemas de inventarios, controles financieros y políticas de aprovisionamiento, en respuesta a los requerimientos particulares de cada región y a su idiosincrasia. De esa manera, cada comercio reaccionaba ante las necesidades inmediatas de sus clientes, pero no había una visión central a escala corporativa. La consecuencia fue una política comercial caótica, reactiva e incluso contradictoria que “marchitó las flores de Laura Ashley”.<sup>16</sup>

Existen algunas características propias de las organizaciones propensas a caer en problemas como consecuencia de la falta de planeamiento.

La primera de ellas es que los gerentes *no comparten la misma visión del futuro*. Aunque esos gerentes están excepcionalmente informados acerca de la última maniobra táctica de los competidores, poseen un sorprendente desconocimiento de las tendencias del mercado; en el mejor de los casos, tienen puntos de vista individuales acerca del futuro, pero no existe una visión compartida en toda la organización.

La segunda característica es el *comportamiento reactivo*. Las organizaciones no tratan de planear el futuro y de aprender a través de la experimentación, sino que simplemente reaccionan.

En tercer lugar, *no se presta atención al futuro*. Los gerentes de las organizaciones no tienen tiempo para pensar sobre el futuro y, por lo tanto, no le prestan demasiada atención.

### **3.4. La esencia de la experimentación**

El dilema estratégico para enfrentar un futuro turbulento implica lograr un equilibrio entre el necesario compromiso con una visión particular del futuro y la flexibilidad estratégica para realizar los ajustes necesarios si esa visión no se concreta. Es un equilibrio entre la rigidez que genera el planeamiento y el caos que genera el comportamiento exclusivamente reactivo.

16. *Laura Ashley: Defining a Strategy* (1994). Harvard Business School. Caso de estudio. Cambridge, Massachusetts.

La estrategia de “esperar a ver qué pasa”, es la del seguidor, no la del líder del mercado. Es evidente que deben existir algunos compromisos con determinados cursos de acción, pero también es cierto que el planeamiento detallado es una ingenuidad porque se basa en el supuesto de que los mercados no van a cambiar y en la capacidad de acertar con las predicciones.

De modo que debe navegarse en el límite entre reaccionar tácticamente en el corto plazo y planear el futuro a través de la experimentación.

El ejemplo de los científicos de la NASA nos muestra que se puede desarrollar una variedad de proyectos simples y de bajo costo que provean visiones acerca del futuro, al mismo tiempo que se mantiene la flexibilidad estratégica.

Con este enfoque se logra capacidad de reacción rápida a los cambios del mercado, una mejor anticipación del futuro y más oportunidades para el crecimiento.

Un buen ejemplo es la empresa de computación Sun Microsystems. Lanzada a principios de los '80, la empresa consiguió el liderazgo en el sector de “estaciones de trabajo”,<sup>17</sup> superando a empresas mucho más grandes como IBM y Hewlett-Packard. La clave del éxito de Sun fue la experimentación con diversas tácticas de bajo costo. Los gerentes de Sun compartían la visión del futuro de los fundadores y explotaron las alianzas estratégicas que abrieron el paso a nuevas oportunidades de mercado, como por ejemplo las concretadas con Kodak y AT&T. Posteriormente, Sun realizó alianzas muy agresivas con empresas complementarias productoras de software.

Los gerentes de Sun también estimularon las actividades experimentales, uno de cuyos mejores logros lo constituye el lenguaje Java, que incluye aplicaciones para Internet.

La dirección de Sun logró ensamblar sus capacidades de investigación y desarrollo con las oportunidades que surgen de Internet, logrando una situación privilegiada para el futuro.

17. Ver Glosario

El eslogan de Sun (*La computación es la red*) incluye una variedad de proyectos futuros que hace que los gerentes estén reinventando la empresa en forma permanente.

Se pueden identificar algunos rasgos característicos de las empresas que experimentan en forma efectiva. La primera de ellas es que existe una *visión claramente definida acerca del futuro del negocio*, pero al mismo tiempo lo suficientemente amplia como para mantener la flexibilidad estratégica. Se trata de definir la identidad de la empresa en función de una variedad de escenarios posibles, lo que permite ajustar las tácticas dentro del contexto de la visión.

En segundo término, existen una serie de *proyectos alternativos de bajo costo*. Como lo enseña la historia de la NASA, se invierte en una variedad de alianzas estratégicas, en productos experimentales y en investigaciones que permiten desarrollar una visión acerca de la evolución de los mercados.

En estas organizaciones no se planea en exceso, pero tampoco se reacciona en forma caótica, sino que se utilizan los proyectos para ir diseñando el rumbo estratégico.

Para concluir, los gerentes *prestan atención al futuro en forma constante, pero no muy intensa*. Siempre se están desarrollando actividades de cara al provenir pero, curiosamente, no se invierte demasiado tiempo en el futuro. Se sabe que el presente es lo más importante, y, si bien el futuro aparece rara vez en el primer plano, está siempre detrás de las bambalinas.

#### **4. REGULACIÓN DE LOS TIEMPOS**

Puede afirmarse que Intel Corporation es una de las empresas más exitosas de la era de la globalización. Ubicada en el corazón del Silicon Valley, justo al sur de San Francisco, Intel se ha convertido en la empresa líder a escala mundial en el sector de microprocesadores.

En la década que transcurrió entre 1987 y 1997, Intel tuvo un retorno promedio sobre la inversión cercano al 44% anual y sus ganancias anuales igualan a la suma de las ganancias de las diez mejores empresas productoras de hardware.

Una de las razones de este éxito descomunal puede hallarse en la calidad de sus líderes, partiendo de sus fundadores, Gordon Moore (el coinventor del microprocesador) y Bob Noyce (el estratega y experto en relaciones públicas), pasando por el brillante socio joven, Andy Grove, para finalizar mencionando al ex Profesor de la Universidad de Stanford, Craig Barrett. Estos líderes generaron una cultura de conflicto creativo y de predisposición al cambio.

También hay que reconocer que Intel ha tenido suerte, ya que a principios de los '80 estaba inmersa en una feroz batalla con Motorola y otras empresas para obtener el liderazgo en el mercado de microprocesadores para computadoras, y su primer gran suceso provino de la decisión de IBM de incluir chips<sup>18</sup> Intel en sus computadoras personales (PC). La PC IBM se convirtió rápidamente en el estándar de la industria, con el consiguiente crecimiento de Intel, a lo que se sumó el hecho de haberse podido unir a Microsoft, la otra empresa que resultó afortunada en el proceso, para crear el estándar conocido como Wintel (Windows + Intel).

Pero una parte no tan difundida de la historia del éxito de Intel, es su capacidad extraordinaria para regular los tiempos, lo cual implica cambiar simplemente por el paso del tiempo, no por la influencia de los hechos.

Por supuesto que todas las empresas, al fin y al cabo, son afectadas por los eventos, dado que es imposible predecir todo lo que sucederá en el futuro, pero sólo unas pocas organizaciones dominan el arte de la regulación de los tiempos.

Esa capacidad constituye una de las razones más importantes por las que Intel ha dejado atrás en forma consistente a sus competidores y ha generado un flujo incesante de ventajas competitivas.

El punto clave de la regulación de los tiempos de Intel es la llamada Ley de Moore. En 1975, Gordon Moore profetizó que el poder de los microprocesadores para computadoras se duplicaría cada dieciocho meses, y ninguna empresa tomó más a pecho esa predicción que Intel.

18. "Chip" es sinónimo de microprocesador.

La Ley de Moore no es una ley física sino una ley de los negocios, que los ingenieros de Intel lograron transformar en realidad, convirtiéndola en la fuerza impulsora del cambio.

Como consecuencia de su capacidad y su compromiso interno con la Ley de Moore, Intel ha regulado el ritmo de la innovación en su industria desde hace más de veinte años.

A lo largo del tiempo, Intel ha lanzado al mercado un flujo tal de nuevos productos que ha puesto a la competencia en serios aprietos para poder seguir su ritmo.

En los últimos años, ha desarrollado otra capacidad relacionada con la regulación de los tiempos, en este caso respecto de la construcción de instalaciones productivas, ya que ha construido una fábrica nueva cada nueve meses. Si consideramos que la inversión promedio de cada planta supera los 2.000 millones de dólares, el dato se hace aún más impresionante.

Esta decisión significó asumir un compromiso de producción e innovación que mantuviera ocupadas a las nuevas plantas.

La conducción de Intel se ha propuesto mantener la sincronización con el mercado, porque la capacidad de regular depende no sólo de la posibilidad de mantener el ritmo a través del tiempo, sino también de estar sincronizados con los consumidores y los fabricantes de productos complementarios. Si Intel lanza al mercado demasiados chips o los mismos son muy sofisticados, se va a encontrar en problemas. Para mantener un ritmo consistente debe, como dice Andy Grove,<sup>19</sup> “crear usuarios y usos para nuestros microprocesadores”.

Recientemente los directivos de Intel aparecieron en Hollywood haciendo alianzas con empresas productoras de juegos para video y están presentes en casi todos los sectores en donde se demande capacidad de procesamiento de información.

La sincronización con el mercado implica, además, mantener el mismo ritmo que los productores de bienes complementarios, como por ejemplo las empresas de software en el caso que estamos desarrollando.

19. Grove, Andrew (1996). *Sólo los paranoides sobreviven*. Granica. Buenos Aires.

En algunas ocasiones los microprocesadores de Intel se adelantaron al resto del sistema de computación y pusieron en peligro el ritmo. En esos casos, Intel colaboró en forma muy intensa para que los productores complementarios se pudieran adaptar.

Al cabo de todo lo dicho, Intel se ha convertido en una empresa con una extraordinaria capacidad para regular el ritmo del sector, siguiendo el paso impuesto por su propia Ley de Moore. Además, ha sabido manejar las transiciones, tales como el incremento de la capacidad productiva, al tiempo que se mantuvo sincronizada con los consumidores y colaboró eficazmente con los productores complementarios para que no perdieran el paso.

El resultado es la existencia de un sector, que es liderado por la visión y el ritmo de Intel.

La experiencia de esta empresa muestra el poder de la regulación de los tiempos, un componente estratégico muchas veces ignorado pero crítico para el éxito de los negocios en mercados que cambian errática y rápidamente.

Dicha regulación de los tiempos es un proceso que consiste en crear nuevos productos, introducir nuevos servicios, lanzar nuevos negocios e ingresar a nuevos mercados, siguiendo un cronograma establecido.

En síntesis, se trata de administrar un negocio a través de la fijación sistemática de plazos, que devienen en un ritmo. Esta regulación de los tiempos establece la velocidad del cambio dentro de una organización, lo que equivale a decir, la rapidez con que se pasa del presente al futuro.

Los cambios que se producen como consecuencia de los movimientos de los competidores, de los avances tecnológicos o de los cambios de gustos de los clientes, son esencialmente reactivos y no implican ningún tipo de ritmo.

La regulación de los tiempos es una estrategia efectiva, porque fuerza a los gerentes a evaluar su negocio en forma consistente y regular, a realizar las adaptaciones que fueran necesarias y, recién entonces, a continuar trabajando.

Como resultado de ese proceso, esos gerentes pueden reaccionar más rápidamente, anticiparse mejor a las situaciones y contar con mayores posibilidades de establecer el ritmo de cambio



dentro de su sector, respecto de aquellos que sólo responden a lo que sucede.

El proceso de regulación de los tiempos contrarresta la tendencia de muchos gerentes a esperar demasiado, a moverse lentamente y a perder las oportunidades.

La regulación de los tiempos incluye dos conceptos fundamentales: el manejo de las *transiciones* y el establecimiento del *ritmo*.

Las transiciones son esenciales para poder desplazarse suavemente de un producto a otro o de un mercado al siguiente.

Por otra parte, el proceso de regulación de los tiempos va determinando un ritmo capaz de ser ejecutado por la organización y, además, posible de estar sincronizado con el mercado.

#### **4.1. El manejo de las transiciones**

En Atlanta 96, el canadiense Donovan Bailey y sus compañeros entraron a la historia olímpica al vencer al equipo norteamericano en la carrera por equipos denominada Posta 4 x 100, prueba atlética históricamente dominada por los Estados Unidos.

En los días previos al evento, el velocista norteamericano Leroy Burrell sufrió una lesión en el tendón de Aquiles y comenzaron las especulaciones periodísticas acerca del posible reemplazante.

Los dos mejores candidatos eran un joven estudiante de la Universidad de Kentucky, llamado Tim Harden, y el veterano ganador de nueve medallas olímpicas, Carl Lewis.

Harden era más rápido que Lewis en ese momento, pero éste contaba con habilidades técnicas superiores, sobre todo en el traspaso de la posta y con una vasta experiencia internacional.

La elección recayó en Harden y la historia dice que los canadienses ganaron la prueba por una diferencia considerable, la que podría haber sido incluso mayor si Donovan Bailey (el último corredor canadiense), no hubiera celebrado la histórica victoria antes de cruzar la línea de llegada.

El análisis del caso nos lleva a concentrarnos en un punto fundamental: en este tipo de carreras, la clave del éxito está en la sincronización de los traspasos de la posta. En el ámbito olímpico, un

buen traspaso representa una diferencia que oscila entre un segundo y un segundo y medio, es decir una eternidad en pruebas de este tipo.

Lograr la sincronización de velocidades entre el corredor que entra y el que termina es una cuestión en la que intervienen cuestiones técnicas y de criterio, y además hace falta un intenso entrenamiento.

El equipo norteamericano no tuvo el tiempo suficiente para practicar los traspasos y muchos observadores notaron que ese hecho afectó su rendimiento. En el pasado, los equipos de Estados Unidos compensaban esas falencias con corredores rápidos, pero esa estrategia falló contra el equipo canadiense.

La pregunta que nunca se contestará es si la presencia de Lewis con su habilidad para las transiciones, hubiera modificado el resultado.

Si bien el primer corredor norteamericano, Jon Drummond, dudó en la partida, se recuperó y superó al canadiense Robert Esmie. Pero seguramente preocupado por la inexperiencia de Harden, Drummond desaceleró su marcha para asegurar el traspaso y cedió la posta en forma cautelosa a Tim Harden, el segundo corredor norteamericano.

El costo de esa precaución se tradujo en una pérdida de tiempo, uno de los problemas habituales en las transiciones.

Harden tomó la posta en el tercio superior y se dio cuenta de que con esa empuñadura el traspaso al tercer corredor (Mike Marsh), iba a resultar muy difícil. Este hecho constituyó el segundo problema, ya que en el medio de su recorrido, Harden ajustó la posta ayudándose con su otra mano, lo que provocó una vacilación en su ritmo.

El canadiense Glenroy Gilbert aprovechó la oportunidad y superó a Tim Harden en el segundo tramo de la carrera, pasando a liderarla.

Marsh (el tercer corredor norteamericano), ingresó lentamente a la zona de transición y Harden lo sobrepasó, realizando un traspaso muy difícil que hizo perder un tiempo muy valioso al equipo de Estados Unidos.

Cuando el último corredor norteamericano, Dennis Mitchell, tomó la posta, su par canadiense Donovan Bailey (el hombre más rápido del mundo), lo aventajaba por dos pasos. Por supuesto, no pudo alcanzarlo y los canadienses ganaron la medalla dorada.

Es decir, el equipo de los Estados Unidos dejó fuera al experimentado Carl Lewis, cuya habilidad principal radicaba en las transiciones, y, en la carrera, se cometieron sucesivos y cruciales errores, precisamente en los traspasos de la posta. Por su parte, los canadienses se recuperaron de un flojo primer tramo, gracias a la perfección de sus transiciones.

Como decíamos anteriormente, nadie puede asegurar si con Lewis en la pista el equipo de Estados Unidos hubiese ganado, pero es evidente que los aciertos de los canadienses en los traspasos, sumados a los errores del equipo norteamericano, influyeron decisivamente en el resultado.<sup>20</sup>

De esta historia surgen varias lecciones: la primera de ellas es que las transiciones *constituyen un aspecto esencial del éxito*.

En segundo término, las transiciones *no se ensayan lo suficiente* y, en algunas ocasiones, simplemente se dejan de lado. Los tenistas aficionados suelen practicar los golpes de base (derecha, revés y saque) y el juego de red (voleas), pero muy rara vez se ejercitan en los golpes de transición (tiros de aproximación), que les permiten pasar de una situación defensiva a una ofensiva.

En tercer lugar, las transiciones *deben tener una coreografía determinada*, pues son momentos de alta vulnerabilidad por el grado de sincronización que requieren.

Finalmente, a pesar de que se necesita una coreografía, *no existe una solución única*. Por ejemplo, hay distintas técnicas para ejecutar los traspasos en las carreras de posta, pero la clave radica en que cada atleta conozca la secuencia elegida, la entienda y la practique con el resto del equipo.

Otro ejemplo deportivo de transición efectiva es la parada en boxes durante una carrera de Fórmula 1. El equipo Benetton marcó el record mundial en el Gran Premio de Bélgica en 1993, con un tiempo de 3,2 segundos.

20. Revista "El Gráfico". Edición especial Olimpiadas Atlanta 96. Septiembre 1996. Editorial Atlántida. Buenos Aires.

El día martes anterior a la carrera, el equipo Benetton determinó en forma precisa la ubicación del equipo en el día de la carrera y marcaron meticulosamente la posición exacta de las cuatro gomas de reemplazo.

Si el auto no se detenía exactamente en la posición marcada (aunque fuera una diferencia de pocos centímetros), se perdería tiempo, ya que tanto los mecánicos como el equipo deberían ser reposicionados.

También se estableció la rutina para el reabastecimiento de combustible, marcando la posición de los pies de cada mecánico.

El equipo ensayó la transición treinta y cinco veces durante los dos días previos a la carrera. Como resultado del trabajo en equipo y la práctica exhaustiva, se consiguió lograr un tiempo extraordinario, que permitió a los corredores obtener una ventaja competitiva sobre sus rivales.

#### **4.2. Establecimiento del ritmo**

El ritmo es el otro elemento fundamental en el proceso de regulación de los tiempos, ya que proporciona la energía, genera la confianza y el permanente sentido de urgencia que impulsa hacia el cambio.

Los jugadores de tenis (tanto los aficionados como los profesionales) saben que una de las claves del éxito consiste en imponer su ritmo al rival. Cada jugador tiene su propio ritmo y, cuando logra imponerlo, su juego adquiere confianza y concentración.

Analicemos el ejemplo de dos tenistas muy conocidas: Martina Navratilova y Arantxa Sánchez Vicario. Con una colección de títulos de Grand Slam<sup>21</sup> en su haber, Martina Navratilova es considerada una de las mejores jugadoras en la historia del tenis. Por su parte, Arantxa fue la primer tenista española (incluyendo a los hombres), que alcanzó el número uno del ranking.

21. Se denomina *Grand Slam*, a los cuatro torneos más importantes del Circuito: *Wimbledon* (Inglaterra), *Melbourne* (Australia), *Roland Garros* (Francia) y *Flushing Meadows* (Estados Unidos).

Ambas tenistas fueron grandes campeonas, pero con dos ritmos decididamente diferentes. Martina trataba de imponer un ritmo rápido, atacando permanentemente y moviéndose con velocidad durante las transiciones, sin pensar en los puntos pasados. Basaba su juego en un excelente servicio, grandes tiros de aproximación y una volea inigualable, y se sentía bien si se iba de la cancha lo más rápido posible.

Arantxa prefiere un ritmo diferente, ya que disfruta del juego y se toma el tiempo necesario para celebrar en forma entusiasta cuando gana algún gran punto, y se habla a sí misma cuando comete un error no forzado. Se destaca en los sets largos y peleados, ya que ama las batallas, a tal punto que entra en ritmo cuando se ve tocado su espíritu combativo. Sus fortalezas son la voluntad que le permite correr pelotas inalcanzables, la increíble capacidad de recuperación y la inteligencia para desgastar a sus rivales.

Si bien Martina y Arantxa tienen un ritmo que las caracteriza, el mismo se adapta a la contrincante y al tipo de superficie.

De la comparación entre Martina y Arantxa, se desprenden varias enseñanzas relativas al establecimiento del ritmo. La primera de ellas es que es fundamental *tener un ritmo determinado*, ya que el mismo permite adquirir confianza y sentido de control, que son dos elementos críticos para dominar a los oponentes.

En segundo lugar, mantener el ritmo requiere *disciplina y concentración*. Los grandes campeones logran sostenerlo e incluso intensificarlo, a medida que el partido avanza; mientras que los jugadores mediocres a menudo pierden la concentración, salen del ritmo y terminan perdiendo el partido.

Por último, aunque los mejores tenistas tienen un ritmo preferido, lo *ajustan estratégicamente a las diferentes circunstancias*. Por ejemplo, el césped de Wimbledon exige un ritmo muy distinto que el polvo de ladrillo de Roland Garros. Los grandes campeones muchas veces cambian su ritmo con el objetivo de sorprender a sus rivales, utilizándolo como un arma estratégica que se adapta al entorno.

Del mismo modo, algunas organizaciones optan por mantener un ritmo de innovación agresivo que las aleje cada vez más de sus seguidoras, mientras que otras eligen mantener su posición mediante maniobras defensivas que desgasten a sus seguidores.

**ANEXO 1**  
**LAS BASES DE LA ESTRATEGIA DE**  
**SOUTHWEST AIRLINES<sup>22</sup>**

---

<p><i>Visión de la empresa, no del sector</i></p>	<p>Southwest está en el negocio de la libertad. Su misión es abrir los cielos.          No es un trabajo, es una cruzada. Southwest convirtió el negocio de las aerolíneas en una democracia.</p>
<p><i>Alternativas en vez de un plan</i></p>	<p>Southwest se preparó para el futuro practicando el arte de “¿Qué pasa si...?” La generación de escenarios futuros consistía en reflexiones del equipo directivo acerca de posibles situaciones que Southwest podría tener que enfrentar.          Herb Kelleher, uno de sus principales conductores, dijo: “Nosotros tenemos un plan, al que denominamos <i>hacer cosas</i>”. Agregó: “la excesiva meticulosidad del proceso de planeamiento estratégico crea una restricción mental que hace muy difícil competir en un sector en donde hay cambios radicales de un día a otro”.</p>

22. Jackie & Kevin Freiberg (1996). *Nuts!* Bard Press. Austin, Texas.

<p><i>Atención constante</i></p>	<p>Una buena preparación puede parecer profética cuando se la observa retrospectivamente. Southwest es una empresa de personas que “hacen sus deberes” con sumo detalle y dedicación.</p> <p>Southwest está siempre oteando el horizonte, para tratar de anticiparse a lo que hacen las otras aerolíneas y entender sus enfoques competitivos y las ideas que dominan su pensamiento.</p>
--------------------------------------	---

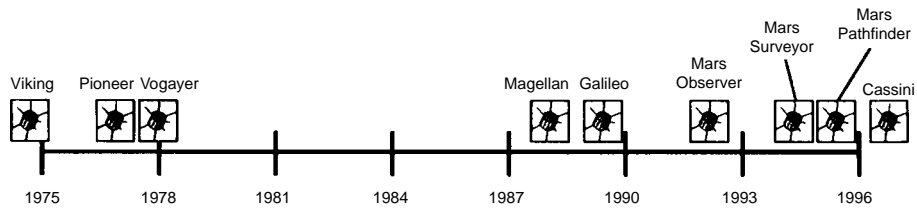


## ANEXO 2

# LA EXPLORACIÓN ESPACIAL DE LA NASA<sup>23</sup>

---

---

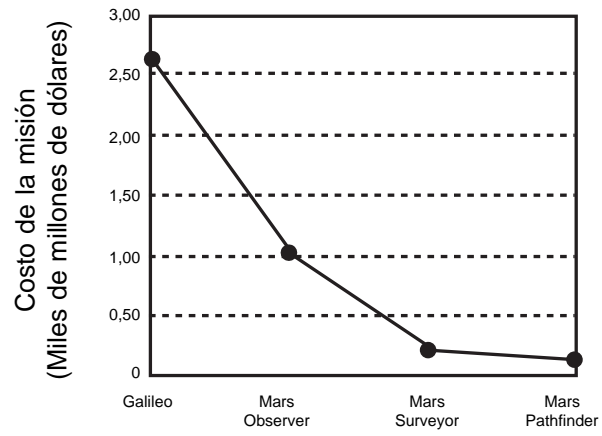
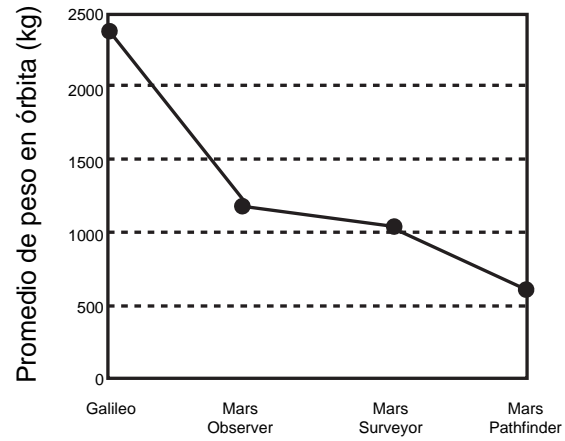


Luego de un prolongado intervalo, la NASA ha decidido retomar la exploración espacial con proyectos más pequeños y de costo mucho menor.

23. NSSDC-NASA (<http://www.nssdc.nasa.gov>) y J.Flanigan. Op. cit.

MÓDULO II - UNIDAD 3

---



**ANEXO 3**  
**LA REGULACIÓN DE LOS TIEMPOS EN**  
**ALGUNAS EMPRESAS EXITOSAS<sup>24</sup>**

---

---

Empresa	Regulación de los Tiempos
BRITISH AIRWAYS	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="623 947 1235 1115">• <i>“No se puede pasar más de cinco años sin renovar la marca... Nosotros lo hacemos porque queremos mantenernos a la cabeza, de modo de continuar captando a los mejores consumidores.”</i></li></ul> Sir Colin Marshall. Presidente de British Airways.
EMERSON ELECTRIC	<ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="623 1262 1235 1528">• <i>“En cada uno de los últimos tres años hemos introducido más de 100 nuevos productos, lo cual equivale a superar en un 70% el ritmo de innovación de principios de los noventa. Planeamos mantener esta frecuencia y nos fijamos como objetivo que el 35% de las ventas totales provengan de nuevos productos”.</i></li></ul> Informe Anual de Emerson Electric. 1996.

24. S. Brown & K. Eisenhardt. Op. cit.

MÓDULO II - UNIDAD 3

<p>GILLETTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 40% de las ventas totales de Gillette proviene de productos con menos de cinco años de antigüedad.</li> <li>• Gillette incrementa los precios de sus productos siguiendo un índice que surge de una canasta de bienes que incluye, por ejemplo, un periódico, golosinas y una lata de Coca Cola. Los precios de Gillette nunca suben más rápidamente que los precios de los bienes que forman la canasta.</li> </ul>
<p>NETSCAPE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>“Netscape es el ejemplo a seguir en lo que se refiere a velocidad de los ciclos de vida de los productos.”</i> Scott D. Cook, Presidente de Intuit Inc. (Empresa Competidora de Netscape).</li> <li>• <i>“Netscape ha obligado a toda la industria a moverse muy rápidamente.”</i> Eid E. Eid, Gerente de Tecnología de Corel Corporation.</li> </ul>
<p>3 M</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 30% de las ventas debe provenir de productos que tengan menos de cuatro años de antigüedad.</li> </ul>
<p>INTEL</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inventó la Ley de Moore, que establece que la potencia de un microprocesador debería duplicarse cada 18 meses.</li> <li>• Construye una nueva planta de fabricación cada 9 meses.</li> <li>• <i>“Construimos fábricas dos años antes de necesitarlas, antes de tener los productos que van a ser manufacturados y antes de tener la certeza de que la industria va a crecer.”</i> Andy Grove, Ejecutivo Jefe de Intel.</li> </ul>

## GLOSARIO

---

---

**Algoritmos genéticos:** elementos que permiten intensificar la velocidad y la inteligencia de la selección natural sobre la base de las variaciones producidas tanto por la recombinación como por las mutaciones y la selección natural. Los algoritmos toman lo mejor de una determinada población y le adicionan alguna mutación, de modo que la siguiente generación alcance los picos más altos en el conjunto de características buscadas.

El proceso evolutivo resultante alienta la diseminación rápida de las características deseadas, del mismo modo que favorece la innovación a través de la creación de nuevas combinaciones de rasgos exitosos en el pasado.

En principio, los algoritmos genéticos fueron aplicados a sistemas en los cuales es sencillo medir el rendimiento, como por ejemplo, los robots que pintan autos en una línea de montaje de automóviles. Cuando los robots eran programados para combinar métodos que funcionaban y para descartar los que no servían, “aprendían” el algoritmo óptimo de la secuencia de pintura más rápidamente que si hubieran esperado simplemente que ocurrieran errores aleatorios para luego corregirlos.

**Estación de trabajo (workstation):** puesto de trabajo que dispone de capacidad de procesamiento local. Se diferencia de una *terminal*, que es un puesto de trabajo sin capacidad de procesamiento local.

**Modularidad:** los algoritmos genéticos y el proceso de evolución darwiniano generalmente se basan en componentes modulares. Alguno de esos componentes cambia de una generación a la siguiente por medio de una mutación o recombinación, de modo tal que provoca que todo el sistema evolucione. En los sistemas vivientes, dichos componentes se denominan *genes*. En administración, se trata de *competencias*, tales como la imagen de marca, las habilidades logísticas, el diseño de productos o algún conocimiento técnico determinado. La modularidad es esencial para el cambio gradual de una organización a través del tiempo, porque permite a los gerentes ajustar la sintonía fina al combinar lo nuevo con lo viejo.

**Mutaciones:** son fundamentales para el proceso de selección natural, porque impiden que el sistema incorpore demasiado rápidamente características inadecuadas. Las mutaciones pueden introducir variaciones completamente aleatorias que agreguen frescura e innovación al proceso. A su vez, pueden introducir determinadas características que se habían perdido, pero que vuelven a ser necesarias. Por último, las mutaciones también pueden agregar variaciones que son dañinas en el corto plazo, pero necesarias para sobrevivir en el largo plazo.

**Posicionamiento:** proceso comercial organizado para encontrar un lugar en la mente del consumidor. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

En esta época, no hace falta inventar o descubrir algo, sino que es suficiente con ser el primero que entra en la mente del comprador. La computadora fue inventada por Sperry-Rand, pero IBM fue la primera empresa que se ganó una posición en la mente de los clientes.

Frente a la explosión de productos y marcas, la gente ha aprendido a ordenarlos. Es como si imagináramos una serie de escaleras con el nombre de una marca en cada escalón. Hay escaleras que tienen muchos peldaños y otras, sólo unos pocos; entonces si un competidor quiere entrar al mercado, debe desalojar a la marca que está en el peldaño superior. En el mercado actual, la posición que

ocupa la competencia es de tanta significación como la de uno mismo.

**Recombinación:** aceleración del proceso de selección natural a través de la mezcla genética. Por ejemplo, en la reproducción sexual los dos padres proveen genes y el resultado arroja una gran variedad. La recombinación permite utilizar un rango más amplio de características, para obtener como resultado mayores cambios y una adaptación más rápida. La recombinación no es un proceso ciego como la selección natural sino inteligente, ya que combina padres que poseen las características genéticas deseadas.

La cría de caballos pura sangre es un ejemplo de utilización de este tipo de ingeniería genética.

**Regeneración:** proceso que implica un conjunto de tácticas basadas en el pasado, a los efectos de permitirle a la organización competir en nuevos sectores de manera más rápida y más eficiente que los competidores.

**Regulación de los tiempos:** proceso que consiste en crear nuevos productos, introducir nuevos servicios, lanzar nuevos negocios e ingresar a nuevos mercados, siguiendo un cronograma establecido.

**Selección natural:** proceso mediante el cual se producen cambios a través de una secuencia que se inicia con variaciones genéticas heredadas, continúa con la selección de las variaciones que mejor se adaptan al medio ambiente y culmina con la perpetuación de las cualidades genéticas más adecuadas para un entorno determinado. A través de este proceso, los sistemas son capaces de cambiar gradualmente durante un período, siguiendo un parámetro de evolución darwiniano.

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. ¿Cómo ubicaría al grupo OSDE en la Figura 1?
2. ¿Cómo ubicaría al grupo OSDE en la Figura 2?



## Unidad 4

### EL CAMBIO CULTURAL

---

---

3. ¿Qué empresa regula los tiempos en el sector al que usted pertenece?

#### 1. INTRODUCCIÓN

La cultura de una organización es el marco de referencia que ayuda a distinguir un grupo de personas de otro, ya que establece un conjunto único de reglas formales e informales que determinan los modelos mentales, los comportamientos y lo que las personas asumen como verdades.

Muchas organizaciones en los últimos años han tenido que cambiar drásticamente sus culturas para poder sobrevivir.

En el pasado, los cambios culturales no eran habituales porque una empresa enfrentaba muy pocas variables indicadoras de que ese tipo de transformación era necesario.

En la actualidad, es común que una organización esté considerando, al mismo tiempo, cuestiones referentes a la globalización, al aumento de requerimientos de los consumidores, a la falta de recursos financieros, a la necesidad de seguir el ritmo de innovación tecnológica, a las reestructuraciones necesarias para alcanzar los nuevos objetivos estratégicos y a la falta de motivación de la fuerza laboral. Cualquiera de esas cuestiones, considerada individualmente, tiene el peso suficiente como para justificar una revisión de la cultura. Pero todas en conjunto, hacen que el cambio cultural sea un imperativo.

He escuchado afirmar a algunos hombres de empresa que subestiman la necesidad de administrar el cambio, que “la cultura de una organización no existe. Es un invento de los consultores para facturar”, o “la cultura es algo real, pero es una variable sobre la que no se puede actuar. Si una empresa tiene suerte, le tocará una buena y, en caso contrario, que Dios la ayude”.

En el otro extremo, debo reconocer que también he conversado con gente que afirmaba sinceramente que “la cultura es un elemento esencial para llevar adelante el negocio” o “por supuesto que puede ser administrada. No es una tarea sencilla, pero es una de las principales responsabilidades de quien ejerce la conducción de una organización”.

Este tipo de gerentes actúa sobre la base de que cualquier grupo de personas posee su propia estructura de interpretación de la realidad.

Para poder administrar los cambios dentro de una organización a la velocidad actual que demanda el mundo de los negocios, hace falta diseñar una cultura que sea, al mismo tiempo, coherente con los modelos mentales de las personas que la integran y capaz de asimilar los cambios permanentes.

La principal función de una cultura es la autopreservación. Cuando se trata de una cultura social, su perpetuación depende de la protección del lenguaje, ideas, costumbres, vestimentas típicas y comportamientos propios de esa sociedad. Del mismo modo, las organizaciones deben luchar para preservar su identidad cultural.

En esta Unidad abordaremos la problemática del cambio cultural, partiendo del concepto de cultura como identidad de una organización para, posteriormente, analizar cómo se forja, cómo son las dos posibilidades de desarrollo cultural y por qué existe la necesidad de administrarla, finalizando con algunos elementos básicos que permitan identificar la capacidad de resiliencia de las personas y de las organizaciones.

## **2. LA CULTURA COMO IDENTIDAD DE UNA ORGANIZACIÓN**

El concepto de cultura organizacional es análogo al concepto de personalidad individual. Como ocurre con los seres humanos, la

imagen de sí misma de una organización se desarrolla durante un largo período, aunque sus elementos básicos se instalan durante los años de formación.

En los tiempos actuales, la cultura organizacional es un agregado de subculturas que se han desarrollado como respuesta a los desafíos enfrentados por los distintos grupos que forman la organización. Ésta es la causa por la cual, las culturas corporativas son tan complejas y multifacéticas.

Las siguientes características son cruciales para entender la relación que existe entre la cultura y el cambio:

1. La cultura está compuesta por tres elementos: las *creencias*, los *comportamientos* y los *supuestos* que prevalecen en la organización y que sirven como guía para que las personas determinen qué acciones son apropiadas y cuáles no lo son, tanto en el ámbito individual como grupal.

2. La cultura es compartida por las personas que forman toda la organización.

3. La cultura se desarrolla a través del tiempo. La cultura que existe en un momento determinado en una organización es producto de las creencias, comportamientos y supuestos que han contribuido al éxito en el pasado.

## **2.1. Creencias**

Las creencias son el conjunto de valores y expectativas que proveen un marco de referencia para determinar lo que la gente considera verdadero o falso, relevante o irrelevante y bueno o malo respecto de su entorno.

Algunas de las creencias serán explícitas y otras permanecerán como reglas no escritas, pero en su conjunto constituyen la fuente de emisión de mensajes acerca de lo que la gente debería pensar y hacer.

## 2.2. Comportamientos

Los comportamientos son acciones observables que constituyen la manera actual de operar de las personas.

Mientras que las creencias reflejan intenciones (las que a menudo son difíciles de discernir), los comportamientos pueden ser verificados de un modo más objetivo.

Algunos de los comportamientos asociados con la cultura organizacional pueden ser, por ejemplo, el estilo de vestimenta, la manera de hablar, la calidad de las decisiones y la manera de resolver conflictos.

## 2.3. Supuestos

Los supuestos son las razones que nos impulsan a mantener ciertas creencias y a comportarnos de alguna manera específica.

Cuando la gente desarrolla creencias y patrones de comportamiento que son exitosos, tiende a repetirlos cuando se presentan circunstancias similares.

Si dichas situaciones ocurren con frecuencia, los patrones de comportamiento suelen convertirse en rutinas que son puestas en práctica sin necesidad de una deliberación consciente.

Dice al respecto Herbert Simon:

*Si hay que lograr la racionalidad, debe preceder a la elección un período de duda durante el cual deben ser colocadas bajo el foco de la atención las alternativas de comportamiento, el conocimiento de las condiciones y las consecuencias del medio, así como los valores anticipados. Hablando psicológicamente, dicha duda señala un nivel relativamente complicado de comportamiento. Pueden describirse los modelos más sencillos de comportamiento como respuestas a estímulos que tienen lugar, con poca o ninguna duda, cuando se presenta el estímulo.*

*La distinción entre el modelo de comportamiento de estímulo-respuesta y el modelo de duda-elección proporciona la*

*clave de los papeles respectivos de lo inconsciente y lo consciente en el modelo completo de comportamiento.*<sup>1</sup>

Si se produce la reiteración de situaciones similares, el comportamiento se guía por “supuestos inconscientes”.

Cuenta Daryl Conner<sup>2</sup> que cuando los generales del ejército británico se enfrentaron en batalla por primera vez al arma denominada “Gatling” (la antecesora de la ametralladora moderna), quedaron impresionados por la enorme cantidad de bajas que producía. En el Siglo XIX, las tropas británicas todavía marchaban en el campo de batalla, formando largas filas de frente al enemigo. Sus uniformes brillantes y sus tácticas anticuadas le costaron más de quinientos hombres en cuestión de minutos al enfrentarse con el nuevo concepto de armamento. El último comunicado del comandante en el campo de batalla revelaba los preconceptos que suelen bloquear la creatividad a la hora de resolver un problema: “¿Cómo hacemos para conseguir otros quinientos hombres?”

Para el comandante había una sola manera de marchar a la batalla. Su única preocupación pasaba por conseguir refuerzos y ni siquiera consideraba la posibilidad de realizar maniobras diferentes.

Las creencias, comportamientos y supuestos colectivos de una organización afectan las operaciones cotidianas de dos maneras:

- De modo abierto, generando influencias directas, tales como objetivos, políticas, procedimientos y declaraciones de misión.
- De modo encubierto, a través de influencias oscuras, no intencionadas e indirectas, tales como “reglas no escritas”, “políticas extraoficiales” y “el modo en que hacemos las cosas aquí”. Este tipo de influencias son difíciles de cambiar porque están, a menudo, debajo de la superficie y la gente no suele estar dispuesta a discutir las abiertamente.

1. Simon, Herbert (1979). *El comportamiento administrativo*. Aguilar. Madrid.

2. Conner, Daryl (1992). *Managing at the speed of change*. Villard. New York.

En el ámbito abierto, las organizaciones funcionan basándose en sus creencias y sus comportamientos explícitos. En el ámbito encubierto, la organización es influida por los supuestos colectivos de las personas.

A pesar de lo sutil de esta combinación, la cultura de una organización puede ser modificada a través de una serie de prácticas, como por ejemplo:

- Comunicaciones orales y escritas.
- Relaciones de autoridad reflejadas en la estructura formal.
- Definición formal e informal de las relaciones de poder y status.
- Métodos de medición y control.
- Políticas y procedimientos formales.
- Sistema de recompensas.
- Leyendas, mitos, historias, rituales y símbolos.
- Diseño y asignación de la infraestructura física (tamaño de oficinas, amoblamiento, etc.).

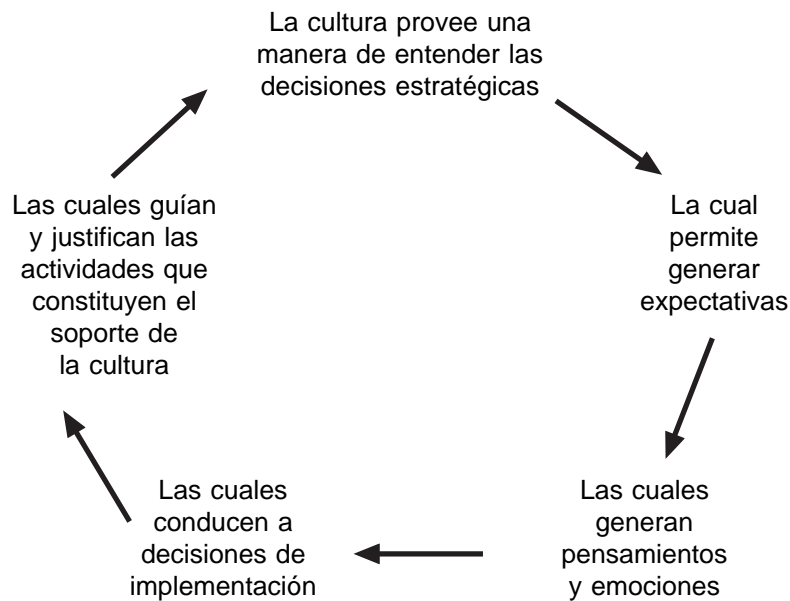
El conjunto de creencias, comportamientos y supuestos constituye una herramienta poderosa para definir, justificar y entender las operaciones del negocio, tal como se observa en el ciclo de la Figura 1.

La cultura provee distintas maneras, a través de las cuales los empleados entienden las decisiones importantes. Basándose en esa comprensión, la gente desarrolla expectativas que limitan las respuestas posibles.

Sobre la base de dichas respuestas, los empleados toman ciertas decisiones y se comportan de acuerdo con las expectativas, confirmando y reforzando los patrones originales de la cultura.

Este proceso refuerza la identidad cultural, pero también puede restringir la introducción de nuevas creencias, comportamientos y supuestos que pueden llegar a contribuir al éxito en un ambiente cambiante.

Para lograr una alineación efectiva entre la cultura de una organización y la decisión de cambio, se requiere desarrollar creencias, comportamientos y supuestos que sean consistentes con la



**Figura 1.** El ciclo de la cultura

nueva dirección a la que se aspira llegar mediante el proceso de cambio.

Por ejemplo, en la Argentina a partir de las transformaciones económicas generadas por el Plan de Convertibilidad, los bancos empezaron a necesitar de sus empleados una serie de capacidades que eran dramáticamente diferentes de las que se requerían históricamente. En función de este nuevo escenario, se modificaron las estrategias y se alinearon las estructuras, pero la clave pasaba por el cambio cultural.

Así es como tuvieron que iniciar el lento proceso de modificación de creencias y valores, con el objetivo de generar mayor valor para sus clientes. Este proceso fue tan difícil que hoy, ocho años después, muy pocos bancos consiguieron modificar su cultura en forma efectiva.

### 3. EL DESARROLLO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Existen muy pocos casos en los que el desarrollo de una cultura es fruto de un plan detallado. En general, va surgiendo a lo largo de los años como resultado de las políticas y las decisiones que se van acumulando.

El *desarrollo evolutivo* de la cultura consiste en el surgimiento no planeado de creencias, comportamientos y supuestos.

Este tipo de culturas emerge desde una historia de decisiones aisladas, tomadas bajo circunstancias particulares.

Por ejemplo, hace unos cuantos años los gerentes de una empresa argentina de medicina prepaga creían que era esencial el contacto personal con los posibles clientes.

La gente del área comercial había detectado que las ventas comenzaron a aumentar cuando se instauró la política de visitar a los clientes potenciales luego de haberles remitido una carta escrita a mano.

Después de un tiempo, cambió el responsable del área de ventas y este nuevo gerente no consideraba importante tal tipo de cartas personales dentro de la estrategia comercial. Según su idea, en ese momento del negocio era mucho más importante lograr el mayor volumen de contactos posible.

En función de ello, la empresa adquirió un sistema para automatizar la redacción de las cartas a los asociados y planificar las visitas de seguimiento.

Pero el sistema se instaló sin estar acompañado de la capacitación necesaria, por lo que no existían incentivos para aprender a usarlo de manera efectiva.

Para sorpresa de la gerencia, varios meses después de instalado el sistema, los vendedores seguían escribiendo las cartas a mano, a pesar del hecho de que el nuevo programa podría incrementar el número de contactos y las ventas.

En este caso, la vieja cultura era inconsistente con la nueva táctica de ventas y debido a que la cultura no estaba desarrollada en forma consciente, los gerentes no comprendían por qué la gente seguía escribiendo las cartas a mano.



Nunca se les cruzó por la mente que enviar algunos mensajes con el objetivo de modificar la cultura existente conduciría a implementar el cambio en forma exitosa.

Por otra parte, hay organizaciones que crean en forma intencional una cultura que favorezca el logro de los objetivos estratégicos.

El *desarrollo arquitectónico* de la cultura organizacional es el diseño consciente y el mantenimiento de un conjunto de creencias, comportamientos y supuestos específicos.

En este caso, la cultura es cuidadosamente planificada e implementada a los efectos de lograr el éxito en términos de consecución de los objetivos estratégicos.

Volvamos al ejemplo de párrafos anteriores y supongamos otra empresa de medicina prepaga diferente decidida a lograr el mismo objetivo de incrementar el número de contactos, pero a través de un enfoque diferente.

Los gerentes de esa empresa están convencidos de que, antes de implementar el cambio tecnológico, es necesario modificar las variables culturales involucradas en el proceso, por ejemplo que deben ser cambiadas las creencias acerca de lo que significa el éxito comercial en un mercado competitivo e instalar la necesidad de reemplazar el sistema manual por la nueva tecnología.

Este proceso debería reforzarse con una adecuada y sostenida comunicación descendente, desde la gerencia hacia los usuarios del nuevo sistema.

De esta manera, se altera la vieja cultura para que sea consistente con la nueva táctica comercial.

En la Figura 2 se observa la comparación entre los dos enfoques referidos al desarrollo de la cultura organizacional.

### **3.1. Desarrollo evolutivo de la cultura**

Cuando el desarrollo es evolutivo, la cultura no es planificada y emerge en reacción a las necesidades de corto plazo, en vez de orientarse por una visión de largo plazo.

Enfoque Evolutivo	Enfoque Arquitectónico
<p>Reactivo.</p> <p>Refuerza las creencias y los comportamientos desarrollados en el pasado.</p> <p>Permite el surgimiento de creencias y comportamientos muy diversos e inconsistentes.</p> <p>Se forman subculturas que representan creencias, comportamientos y supuestos potencialmente contradictorios, los que producen conflictos destructivos.</p> <p>Los supuestos inconscientes constituyen la influencia más fuerte en el éxito o en el fracaso del cambio.</p> <p>La cultura es difícil de administrar porque está compuesta, esencialmente, de supuestos encubiertos y difíciles de cambiar.</p>	<p>Proactivo.</p> <p>Refuerza las creencias y los comportamientos necesarios para apoyar la estrategia actual y futura.</p> <p>Establece creencias y comportamientos diversos pero consistentes, a lo largo de toda la organización.</p> <p>Se forman subculturas que representan diferentes creencias, comportamientos y supuestos, pero que actúan en forma sinérgica, apoyándose mutuamente.</p> <p>Las creencias y comportamientos conscientes son los que determinan el éxito o el fracaso del cambio.</p> <p>La cultura es más fácil de administrar, porque está compuesta, fundamentalmente, de creencias y comportamientos abiertos y, por lo tanto, más fáciles de medir y cambiar.</p>

**Figura 2.** Comparación entre el desarrollo evolutivo y el desarrollo arquitectónico de la cultura organizacional

En función de los requerimientos cotidianos, se desarrollan nuevas creencias y comportamientos y se refuerzan los que son exitosos.

Eventualmente, las creencias y comportamientos evolucionan y se convierten en supuestos y, cuando ello ocurre, los mismos dejan de ser cuestionados y se constituyen en la manera habitual de hacer negocios.

A medida que pasa el tiempo, la gente aplica repetidamente esas soluciones exitosas, muchas de las cuales fueron desarrolladas durante la etapa de fundación o durante las crisis que surgieron a lo largo de la historia de la organización.

Este proceso crea una configuración compleja de creencias, comportamientos y supuestos que deviene en la cultura de la organización.

Ahora bien, mientras que algunas de esas creencias y supuestos siguen siendo apropiados, muchos han quedado obsoletos debido al paso del tiempo y más de uno puede llegar a ejercer un impacto negativo sobre los negocios.

Este desarrollo no guiado de la cultura genera el surgimiento de múltiples e inconsistentes mensajes culturales, los que alientan el crecimiento de subculturas contradictorias y esto, a su vez, representa el caldo de cultivo para conflictos destructivos.

Es bastante poco común que una cultura evolutiva pueda absorber con éxito algún cambio estratégico significativo, sobre todo cuando el mismo es reactivo.

Volviendo al ejemplo de la transformación del sector bancario en la Argentina a partir de 1991, observamos que en el mismo había surgido una cultura no planificada que se basaba en los aspectos financieros del negocio, sin consideración alguna por las cuestiones comerciales y de calidad de servicio.

Debido a que el cambio de escenarios fue tan violento, no hubo tiempo de modificar aspectos culturales y el panorama mostraba muchas creencias y prácticas totalmente establecidas y exitosas en la situación anterior, que representaban una amenaza directa para el éxito del negocio en la nueva realidad competitiva.

Las culturas rígidas son inconsistentes ante la necesidad de responder rápidamente a los cambios que se producen en el entorno.

Las respuestas evolutivas a nuevas iniciativas suelen degenerar en situaciones de “plataforma en llamas”, lo que equivale a decir “tirémonos al agua, cerremos los ojos, y recemos para que todo salga bien”.

En vez de establecer un plan que permita la alineación de la cultura y la estrategia, debemos confiar en la suerte. En estos casos, los resultados de la implementación de las decisiones estratégicas suelen ser muy pobres.

### **3.2. Desarrollo arquitectónico de la cultura**

En contraste con el alto riesgo del enfoque evolutivo, algunas organizaciones desarrollan su cultura utilizando el enfoque arquitectónico.

Este proceso se basa en un plan que intenta modificar la cultura en forma consciente, creando las condiciones necesarias para la adaptación exitosa a los cambios.

Aunque también en este caso se forman distintas subculturas, este enfoque favorece las interacciones entre ellas. Las culturas desarrolladas con este concepto son mucho más maleables, debido a la naturaleza pública de las creencias y comportamientos.

Los pasos básicos del proceso de desarrollo arquitectónico de una cultura son los siguientes:

- La alta dirección debe definir las características específicas de la cultura deseada.
- Debe realizarse una “encuesta cultural”, para determinar la brecha que existe entre la cultura actual y la deseada.
- La gerencia tiene que identificar planes de acción detallados para cerrar la brecha.
- La gerencia debe definir la implementación estructurada de los planes.

### **4. LA NECESIDAD DE ADMINISTRAR LA CULTURA**

Aunque el término “cultura organizacional” es de uso común en el ambiente de los negocios, muy pocos hombres de empresa lo consideran como una ventaja competitiva.

Si el ambiente cultural de una organización no está administrado en forma adecuada, las personas pueden sentir que los cambios son demasiado profundos y veloces como para poder asimilarlos.

Esos sentimientos pueden llegar a afectar de manera decisiva la capacidad de adaptación de una organización. Por eso, el hecho de administrar en forma activa la cultura es un elemento clave para

lograr resiliencia y minimizar la posibilidad de comportamientos inadecuados.

La falta de administración de la cultura ha sido catastrófica para muchas organizaciones. El efecto combinado del incremento en el ritmo de cambio y la incapacidad de la gerencia para entender y orquestar la infraestructura cultural que soporte esos cambios, ha generado crisis terminales en muchas empresas.

El objetivo de mejorar la competitividad que se han fijado la mayoría de las empresas argentinas en los últimos años, en muchos casos se vio frustrado por la falta de apoyo de las personas, que seguían aferradas a prácticas y creencias inconsistentes con los nuevos fines.

No se puede administrar una cultura sin una férrea determinación de la alta dirección y sin contar con un panorama global de la situación.

El desarrollo de un plan para implementar una nueva definición cultural debe incluir declaraciones que definan por qué existe la organización, qué quiere lograr, cómo hará para conseguirlo y qué valores respetará.

Es crítico para el éxito de cualquier plan estratégico lograr un grado aceptable de consistencia entre la cultura existente y la necesaria para implementar el cambio.

Si esa cultura es inconsistente con las creencias, comportamientos y supuestos necesarios para el éxito, deberá ser modificada o el esfuerzo de cambio fallará.

En el caso de las fusiones y adquisiciones, habituales en estos tiempos, se concentran la mayoría de los esfuerzos en la integración de los activos materiales, tales como el capital, las instalaciones, los mercados, las tecnologías y los productos, sin considerar que la mezcla cultural es crucial para el logro de los objetivos.

Muchas veces, la falla consiste en que no se consideran los aspectos intangibles relacionados con los seres humanos, hasta que la toma de conciencia resulta demasiado tarde.

Por ejemplo, supongamos que A, una empresa industrial conservadora y administrada al estilo tradicional, acaba de adquirir la empresa B, conocida en el mercado por su excelente capacidad de investigación y desarrollo, y su estilo de administración huma-

nista, puesto de manifiesto a través de sus políticas de gestión de personal.

En la toma de posesión, la empresa A se concentra en los aspectos técnicos, eliminando muchas de las consideraciones existentes en la empresa B, dirigidas a alentar la flexibilidad y la creatividad.

Como resultado de ello, muchos trabajadores talentosos se van a encontrar asfixiados en un ambiente demasiado rígido y estructurado.

Ellos sentirán que el nuevo clima laboral suprime la atmósfera informal que tanto esfuerzo les había costado construir y que tan buenos resultados había producido.

Es muy probable que las consecuencias a mediano plazo de esta hipotética adquisición no estén de acuerdo con las expectativas.

Los problemas típicos que aparecen en las fusiones y adquisiciones son consecuencia de la falta de alineamiento entre las dos culturas y la incapacidad de administrar la situación por parte de ambas partes.

Una vez que se produce una fusión o adquisición, existen tres tipos básicos de relaciones que pueden generar un ambiente cultural positivo. Ellas son:

1. *Coexistencia*. En este caso, dos culturas separadas pero que se apoyan mutuamente trabajan en forma sincronizada. Se incorpora una nueva organización a una corporación más grande y poderosa, pero se espera que exista un alto grado de autonomía y flexibilidad. En esta situación, el alineamiento de las culturas es mínimo.
2. *Asimilación*. La cultura dominante prevalece debido a su gran fortaleza. Para que la adquisición sea un éxito, una empresa debe alterar su cultura para alinearla con la cultura dominante de la otra.
3. *Transformación*. Mientras que la coexistencia y la asimilación son alternativas válidas para una adquisición, esta tercera posibilidad está disponible sólo para el caso de que dos empresas intenten una fusión. Una fusión verdadera se produce

cuando dos o más empresas integran sus recursos para formar una nueva entidad, más poderosa, que representa un cambio substancial respecto de las culturas preexistentes. Esto implica identificar las fortalezas de cada organización y explotarlas para crear una unión sinérgica.

Cualquiera de estas tres alternativas representa una opción válida durante la transición que se produce como consecuencia de una fusión o adquisición.

Pero es fundamental evitar un resultado bastante común: el *rechazo*. Éste es el caso en el que el resultado del esfuerzo de cambio se traduce en dos culturas separadas y hostiles. Las señales de esta situación son: resistencia al cambio, demarcación de fronteras, problemas en la comunicación, falta de confianza, escasa colaboración, oportunidades desperdiciadas, críticas mal intencionadas e, incluso, sabotaje.

Hasta que los gerentes no consideren imprescindible adquirir las destrezas para administrar los problemas culturales, las fusiones y adquisiciones van a seguir generando resultados que están por debajo de los previstos y costos más altos que los anticipados.

Si la cultura de una organización no es consistente con cualquier tipo de nueva decisión, van a existir problemas en el momento de la implementación. Si la cultura actual de una organización y el cambio que se quiere implementar tienen muy poco en común, existen muy pocas chances para lograr el éxito.

Las oportunidades se incrementan sólo en la medida en que empiece a haber similitudes entre las creencias, comportamientos y supuestos actuales, y los requeridos por la nueva iniciativa.

Cuando existe una discrepancia entre la cultura actual y los objetivos del cambio, siempre se impone la cultura.

Es fundamental que exista una administración efectiva de la cultura organizacional, a los efectos de ir derribando los obstáculos que dificultan el éxito del proceso de cambio.

La cultura organizacional requiere de una gran inversión de tiempo y recursos para ser modificada, ya que es durable y resistente a cambiar por naturaleza.

Algunas personas tratan durante muchos años de arrancar las malezas que perjudican los cultivos, pero esos intentos siempre son en vano. Solamente se puede erradicar un problema atacando la raíz del mismo.

La resistencia disminuye notablemente cuando una iniciativa de cambio es consistente con la cultura organizacional actual.

En este caso, las opciones son:

- modificar la iniciativa de cambio para que esté más alineada con las creencias, comportamientos y supuestos actuales de la cultura, o
- modificar las creencias, comportamientos y supuestos en los que se basa la cultura actual, para que puedan servir de apoyo al cambio.

La Figura 3 muestra las distintas posibilidades de éxito de un proceso de cambio, en función de su grado de consistencia con la cultura actual.

Los mismos conceptos son aplicables a las transformaciones sociales de gran escala.

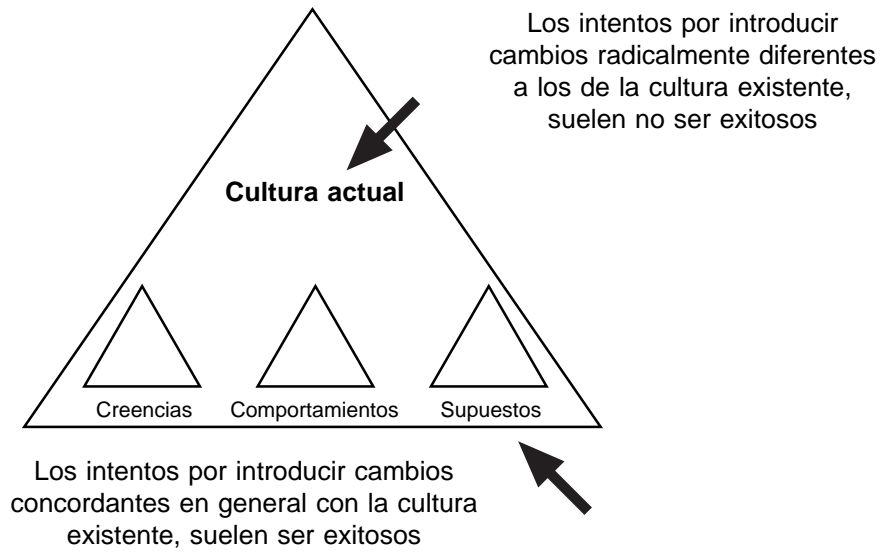
Por ejemplo, la ex Unión Soviética enfrentó tres alternativas: boicotear los objetivos de la *perestroika* para proteger el *statu quo*; transformar las creencias, comportamientos y supuestos del país para lograr una mejor adaptación a la economía de mercado o limitarse a observar el fracaso definitivo del proceso revolucionario.

Con la disolución de la Unión Soviética, la caída de Gorbachov, el ascenso de Yeltsin y el surgimiento de un nuevo mapa político en la región, se modificaron abruptamente la cultura del país, su liderazgo y su estructura para poder afrontar las reformas.

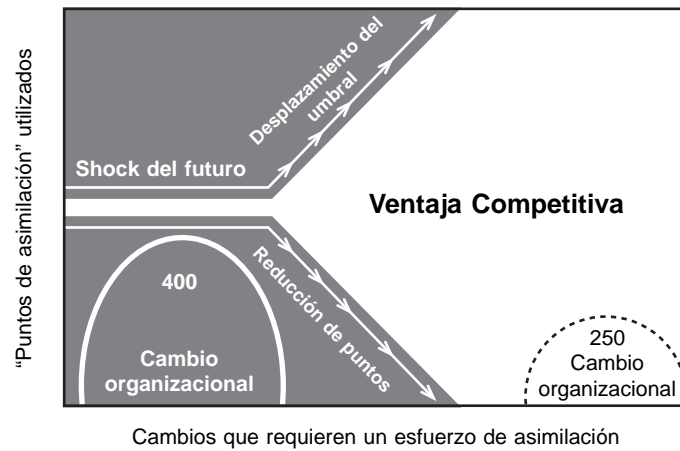
Las organizaciones resilientes están convencidas de que su cultura es el recurso clave para lograr el éxito de los procesos de cambio.

La cultura organizacional es un aspecto del negocio que puede ser guiado y administrado en la misma forma que cualquier otra variable significativa.





**Figura 3.** Impacto del cambio sobre la cultura



**Figura 4.** La resiliencia como ventaja competitiva<sup>3</sup>

3. Daryl Conner. Op.cit.

## **5. LA RESPUESTA A LA CRISIS DEL CAMBIO**

La fortaleza y templanza que muestran las personas resilientes para enfrentar la adversidad, surgen de la flexibilidad que les permite mantenerse relativamente calmos en situaciones impredecibles.

En realidad, cuando este tipo de personas se ven sometidas a la ambigüedad, la ansiedad y la sensación de pérdida del control que acompañan a los cambios significativos, suelen salir fortalecidas de la experiencia.

Las personas resilientes experimentan el mismo miedo y aprensión que cualquier otra persona, pero son capaces de mantenerse física y emocionalmente estables.

Para reducir las consecuencias negativas de un proceso de cambio, pueden hacerse dos cosas: aumentar el número disponible de “puntos de asimilación”, lo cual desplaza el umbral de shock, o minimizar el número de “puntos de asimilación” necesarios para la implementación exitosa de cualquier esfuerzo de cambio, tal como se observa en la Figura 4.

Para entender los distintos grados de resiliencia, es útil observar las preferencias de las personas hacia alguna de las orientaciones del cambio. Es bien conocido que los dos símbolos que representan la expresión “crisis”, en chino, tienen significados distintos. Uno de ellos significa “peligro latente” y el otro “oportunidad potencial”. Mediante la combinación de ambos signos, los chinos muestran la paradoja del cambio.

La observación de las actitudes de las personas frente al estrés producido por la crisis del cambio, permite afirmar que existen dos perspectivas diferentes: mientras algunas personas tienden a ver en primer término los peligros, otras ponen énfasis en la promesa de nuevas oportunidades. A continuación, vamos a describir los comportamientos típicos de ambos grupos.

### **5.1. Personas orientadas hacia el peligro**

Las personas orientadas hacia el peligro perciben la crisis del cambio como una amenaza y se sienten víctimas de la misma.

A estas personas les resulta muy difícil reorientar su comportamiento cuando se produce un cambio inesperado. Además, tienden a interpretar la vida en términos analíticos y secuenciales, y piensan que el cambio se desarrolla de una manera ordenada y lógica.

La tolerancia a la ambigüedad no es muy alta, porque resulta muy raro que un cambio se presente con esas características.

Para estas personas, la transformación es una innecesaria, antinatural e incómoda interrupción del comfortable *statu quo*.

Es habitual que las personas con estas características sean inseguras acerca de su capacidad para manejar la incertidumbre.

Algunas de las reacciones defensivas habituales son:

- *Negación*: “No observo nada que indique algún desvío del curso planeado.”
- *Distorsión*: “La información no me parece tan mala.”
- *Descalificación*: “El nuevo sistema no tiene posibilidades de funcionar. No tenemos que preocuparnos, ya que ninguna computadora podrá reemplazarnos.”

En este caso, la actitud frente al cambio siempre es reactiva y existe la tendencia a evitar, durante el mayor tiempo posible, el enfrentamiento con la nueva realidad.

Dado que la comprensión de la necesidad de cambiar se produce tarde, siempre ocurren reacciones de último momento, las que se caracterizan por ser muy poco efectivas.

Debido a la falta de capacidad para anticipar los cambios y saber qué hacer al respecto, suelen generarse reacciones que actúan como pantallas de humo. Como ejemplos habituales de lo dicho, citamos la utilización de teorías conspirativas para explicar la realidad o el desplazamiento de la culpa hacia algún chivo expiatorio.

La energía que debiera estar enfocada en la adaptación al cambio, se desperdicia tratando de salvar el propio pellejo y culpar a algún otro, lo que genera un clima de mayor ansiedad y hostilidad.

Este enfoque del cambio no depende tanto de la edad de la persona, sino de su perspectiva frente a la transformación y de los recursos con que cuente para enfrentar la nueva realidad.

La orientación a concebir la transformación como un peligro no se encuentra sólo en el ámbito individual, sino también en relaciones familiares, equipos de trabajo, posiciones de determinados sectores industriales y políticas nacionales.

## **5.2. Personas orientadas hacia las oportunidades**

Estas personas responden a la crisis de una manera muy diferente ya que, a pesar de que reconocen los peligros, consideran el cambio como una ventaja potencial a ser explotada.

La base radica en un proyecto de vida fuerte y bien definido que sirve como una fuente de significado y permite superar las adversidades que se presentan en el camino.

Este tipo de individuos perciben la vida como un conjunto de cambios permanentes y de variables que interactúan para producir una enorme cantidad de oportunidades y elecciones las que, a su vez, generarán nuevos desafíos.

Cuando se produce un cambio significativo, estas personas sienten el mismo desaliento que las orientadas hacia el peligro, pero la diferencia radica en que no necesitan defenderse de esos sentimientos: comprenden que la ruptura de las expectativas es una parte necesaria (aunque desagradable) del proceso de adaptación y en lugar de consumir recursos tratando de evitar estas situaciones, intentan desarrollar mecanismos para poder manejar esas crisis.

Otra característica de este grupo de personas consiste en proteger su capacidad de asimilación, evitando comprometerse en esfuerzos de cambio que requieren recursos que ellos no poseen. Conocen sus limitaciones, por lo que se rehúsan a gastar tiempo, dinero y energía, persiguiendo iniciativas de cambio que no pueden sostener, y esto les permite reconocer cuándo deben pedir ayuda.

Otro hecho destacable es que las personas orientadas hacia las oportunidades aceptan el cambio como una parte natural de la vida y están menos expuestos al shock, ya que no dan por supuesto que el mundo permanecerá siempre igual.

Por otra parte, están preparados para encontrarse con señales contradictorias y confusas, las que deben ser descifradas antes de tomar una decisión.

Este tipo de individuos tiene la capacidad de lograr un equilibrio en su perspectiva, ya que ven oportunidades escondidas en los peligros, el lado humorístico de una situación seria, el orden que subyace al caos, la paciencia necesaria en las urgencias, los cambios necesarios para que las cosas se mantengan igual, aquello que permanece estable en una transición y el hecho de perseguir la perfección, aun sabiendo que es imposible conseguirla.

### **5.3. Características básicas de la resiliencia**

Las descripciones que hemos realizado en los puntos anteriores, nos permiten distinguir algunas características básicas de las personas resilientes, es decir, de aquellos individuos orientados hacia las oportunidades. Ellas son:

1. *Positivas*: tienen un sentido de seguridad que se basa en su creencia de que la vida es compleja pero está llena de oportunidades.
2. *Enfocadas*: poseen una clara visión de lo que quieren lograr.
3. *Flexibles*: demuestran una capacidad de adaptación especial cuando se enfrentan a la incertidumbre.
4. *Organizadas*: desarrollan enfoques estructurados para manejar la ambigüedad.
5. *Proactivas*: se involucran en el cambio, en vez de defenderse de él.

Obviamente, en la realidad no existen personas que posean alguna de las dos orientaciones en forma pura. Observando distintas conductas frente a los cambios a lo largo del tiempo, puede afirmarse que un individuo reacciona utilizando alguna de las orientaciones con preferencia a la otra.

Los estereotipos descritos en los puntos anteriores representan los dos extremos de un continuo, dentro del cual nos movemos de lado a lado en forma permanente.

La Figura 5 muestra el continuo mencionado:

MÓDULO II - UNIDAD 4

EL CONTINUO DE LA RESILIENCIA

Baja ←————→ Alta

Orientación hacia el peligro	Orientación hacia las oportunidades
<b>ACTITUD POSITIVA</b>	
<p>Interpretan el mundo en forma secuencial y lógica.</p> <p>Esperan que el futuro sea ordenado y predecible.</p> <p>Cuando no se cumplen sus expectativas, lo atribuyen a “vendettas” personales o conspiraciones.</p> <p>Consumen el tiempo resolviendo múltiples contradicciones.</p> <p>Perciben los cambios como problemas que deben ser evitados.</p> <p>Sienten que la mayoría de los desafíos no tienen sentido.</p> <p>Creen que la vida los castiga.</p>	<p>Interpretan el mundo de manera multifacética.</p> <p>Esperan que el futuro esté plagado de variables que cambian en forma constante.</p> <p>Consideran que el hecho de que no se cumplan las expectativas es una consecuencia natural del mundo cambiante.</p> <p>Consumen el tiempo entendiendo las paradojas.</p> <p>También ven los cambios con incomodidad pero saben que, a menudo, encierran oportunidades que pueden ser aprovechadas.</p> <p>Creen que en cada desafío se encierra una lección a ser aprendida.</p> <p>Creen que la vida los recompensa</p>
<b>FOCO</b>	
<p>No poseen sentido de propósito y/o capacidad de mantenerse enfocados en el objetivo.</p>	<p>Tienen claro el propósito que persiguen, lo que les provee tanto de una fuente de significado, como de una guía para restablecer la perspectiva luego de un cambio importante.</p>

FLEXIBILIDAD	
<p>Consideran que el cambio es un evento misterioso.</p> <p>Tienen baja tolerancia a la ambigüedad, expresada en rendimientos pobres en ambientes de trabajo poco estructurados e inciertos.</p> <p>Necesitan un largo período de recuperación luego de algún hecho adverso o de alguna desilusión.</p> <p>Se sienten víctimas del cambio.</p> <p>Se involucran en cambios que no están al alcance de sus capacidades personales.</p> <p>Fallan al intentar modificar el modo en que perciben la realidad.</p> <p>No disponen de paciencia, ni de humor, ni de comprensión durante el proceso de cambio.</p>	<p>Creen que el cambio es un proceso que puede ser administrado.</p> <p>Poseen alta tolerancia a la ambigüedad.</p> <p>Se recuperan rápidamente de las adversidades y las desilusiones.</p> <p>Se sienten con capacidad de manejar el cambio.</p> <p>Reconocen sus fortalezas y debilidades y saben cuándo aceptar los límites internos o externos.</p> <p>Desafían y, si es necesario, modifican sus propios supuestos y marcos de referencia.</p> <p>Se caracterizan por la paciencia, humor y comprensión cuando enfrentan un cambio.</p>
ORGANIZACIÓN	
<p>Se sienten perdidos cuando se encuentran con información desorganizada.</p> <p>Se involucran en demasiados proyectos de cambio simultáneos que consumen toda su capacidad de asimilación.</p> <p>No pueden establecer prioridades durante el proceso de cambio.</p> <p>Fracasan al administrar muchas tareas y requerimientos que se presentan al mismo tiempo.</p>	<p>Identifican los temas importantes que están bajo la superficie en situaciones confusas.</p> <p>Consolidan los que parecen ser cambios aislados, en un solo esfuerzo alrededor de un tema central.</p> <p>Establecen y renegocian las prioridades durante el proceso de cambio.</p> <p>Administran en forma exitosa muchas tareas y requerimientos simultáneos.</p>

MÓDULO II - UNIDAD 4

<p>Fallan por no pedir ayuda cuando la necesitan.</p> <p>Tienden a tener reacciones reflejas.</p>	<p>Reconocen cuándo pedir ayuda a los demás.</p> <p>Actúan sólo después de un cuidadoso análisis.</p>
<p>ACTITUD PROACTIVA</p>	
<p>Son incapaces de reconocer situaciones que requieren cambios potenciales.</p> <p>Se aferran rígidamente a los procedimientos tradicionales cuando enfrentan lo inesperado.</p> <p>No asumen riesgos cuando las consecuencias son difíciles de determinar o son claramente negativas.</p> <p>Pueden repetir las mismas experiencias sin aprender de ellas.</p> <p>Reaccionan ante los cambios atacando a los demás, culpándolos y tratando de cubrirse a sí mismos.</p>	<p>Determinan cuándo un cambio es inevitable, necesario o conveniente.</p> <p>Frente a situaciones de cambio, improvisan nuevos enfoques y maniobras para obtener ventajas.</p> <p>Asumen riesgos a pesar de que las consecuencias sean potencialmente negativas.</p> <p>Obtienen lecciones de las experiencias de cambio y las aplican en situaciones similares.</p> <p>Son capaces de ejercer influencia sobre los demás y resolver conflictos.</p>

**Figura 5.** El continuo de la resiliencia



## GLOSARIO

---

---

**Creencias:** conjunto de valores y expectativas que proveen un marco de referencia para determinar lo que la gente considera verdadero o falso, relevante o irrelevante y bueno o malo respecto de su entorno.

**Comportamientos:** acciones observables que constituyen la manera actual de operar de las personas.

**Cultura organizacional:** conjunto de elementos que refleja la interrelación entre las creencias compartidas, los comportamientos y los supuestos que los miembros de una organización adquieren al cabo de un determinado tiempo.

**Desarrollo arquitectónico de la cultura:** diseño consciente y mantenimiento de un conjunto de creencias, comportamientos y supuestos específicos.

**Desarrollo evolutivo de la cultura:** consiste en el surgimiento no planeado de creencias, comportamientos y supuestos.

**Reglas no escritas:** usos y costumbres informales que apoyan o perjudican notablemente el rendimiento de una organización. Comprender cuáles son esas reglas puede proporcionar información crítica, permitiendo a la gerencia eliminar rápidamente las barreras del comportamiento ante el cambio.

La gerencia superior puede eliminar rápidamente las barreras de la conducta, cambiando las reglas escritas y reforzándolas con liderazgo.

Si se encuentran las reglas no escritas, se puede comprender el conflicto, comprendiéndolo se sabrá cómo eliminarlo y eliminándolo se obtendrá la conducta que se desea.

**Supuestos:** razones que nos impulsan a mantener ciertas creencias y a comportarnos de alguna manera específica.

---

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. ¿Cuáles son las creencias, patrones de comportamiento y supuestos que puede identificar en su organización?
2. ¿Cuáles son las redes de comunicación informal que considera más significativas dentro de la misma?
3. ¿Cuál de los dos enfoques de desarrollo cultural cree que prevalece? Justifique su respuesta.



## Unidad 5

### EL ROL DE LOS GERENTES EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

---

---

#### 1. INTRODUCCIÓN: EL NUEVO ROL GERENCIAL

El trabajo gerencial está cambiando de tal manera que podría afirmarse que se está reinventando la profesión.

Al enfrentarse a niveles extraordinarios de complejidad e interdependencia, los gerentes son testigos de la erosión de los modelos de administración tradicionales y de los pobres resultados que se obtienen con las antiguas herramientas de motivación.

La nueva realidad les impone a las organizaciones ser más flexibles, más innovadoras y más dependientes de las decisiones individuales de las personas.

Algunos gerentes perciben los cambios en el rol gerencial como una disminución de su poder, ya que gran parte de su autoridad provenía de su posición jerárquica formal.

Para otros, sin embargo, la transformación del rol les ofrece una oportunidad de adquirir mucho poder, ya que se basan más en la autoridad técnica que en la autoridad formal.

Para comprender lo que deben hacer los gerentes para lograr resultados en organizaciones que están inmersas en la vorágine del cambio, se necesitan observar algunas de las transformaciones que se han producido en el modo de operar de las mismas, como por ejemplo:

- Se incrementaron el número y la variedad de canales para ejecutar las decisiones y ejercer influencia.
- Las relaciones de influencia se están volviendo más horizontales, lo que equivale a decir que se está produciendo una transición de la cadena de mando tradicional hacia redes de conexiones entre pares.
- La distancia entre los gerentes y las personas que tiene a su cargo está disminuyendo, especialmente en términos de información y acceso a relaciones externas.
- Aumenta la importancia de las relaciones externas como fuente interna de poder e influencia.
- Como resultado de los cambios recién mencionados, el desarrollo de la carrera se ha vuelto más difícil de visualizar, pero con mayores oportunidades. Existen menos rutas seguras hacia el éxito, lo que provoca ansiedad pero, al mismo tiempo, los planes de carrera están más abiertos a la innovación, lo que genera mayores oportunidades.

Para colaborar en la implementación efectiva de las estrategias de sus organizaciones, los gerentes deben aprender nuevos métodos de administración, enfrentarse con los cambios y reconocer la necesidad de contar con nuevas herramientas para motivar a las personas.

En la presente Unidad desarrollaremos algunos aspectos clave del nuevo rol gerencial, tales como las bases de poder en las que se sustentan los cambios y las nuevas fuentes de motivación. Posteriormente, analizaremos algunas de las cualidades más importantes para lograr un buen desempeño en estos tiempos, tales como el pragmatismo, el liderazgo y la innovación. Para finalizar, haremos algunas reflexiones acerca del perfil gerencial necesario para enfrentar el futuro.

### **1.1. Las bases del poder**

Los gerentes acostumbrados a cumplir órdenes, a pensar que el desarrollo de su carrera es responsabilidad exclusiva de la em-

presa y a hacer las cosas siguiendo los principios clásicos de administración, seguramente se sentirán amenazados por los cambios mencionados en párrafos anteriores.

La autoridad formal y el título universitario están dejando de ser herramientas adecuadas, en un mundo en el que los subordinados son alentados a pensar por sí mismos y donde los gerentes tienen que trabajar en forma sinérgica con otras áreas e, incluso, con otras empresas.

El éxito depende de la posibilidad de generar nuevas ideas, de imaginarse qué colaboración va a ser necesaria para implementarlas y en la posibilidad de transformarlas en hechos que produzcan resultados concretos.

En síntesis, el nuevo trabajo gerencial implica muchas maneras diferentes de obtener y usar el poder.

La empresa actual, además de ser más flexible y más “achataada”,<sup>1</sup> también posee más canales de acción. Por ejemplo, los proyectos que trascienden los límites funcionales, los gerentes integradores<sup>2</sup> y las alianzas estratégicas con clientes, competidores y proveedores son injertos que se superponen a las estructuras tradicionales y vulneran la cadena de comando.

La existencia de dichos canales de acción tiene una serie de implicancias, entre las que se destaca la creación de más fuentes potenciales de poder, pues a medida que se incrementan las posibilidades para combinar los recursos, disminuye la capacidad de aplicar la autoridad formal.

Los canales de comunicación alternativos y el mayor acceso a los recursos erosionan la autoridad que surge de la cadena de mando tradicional.

En otras palabras, la necesidad de adquirir mayor velocidad de respuesta y flexibilidad afecta a la jerarquía.

Como resultado de ello, la capacidad de hacer cosas de un gerente está más en función del número de redes a las que pertenece, que a su ubicación en el organigrama.

1. Se dice que una organización es “achataada” cuando su estructura tiene pocos niveles jerárquicos, como consecuencia de la descentralización de las decisiones.

2. Ver Glosario

En el nuevo concepto de organizaciones, los gerentes no agregan valor por el hecho de presidir sus “feudos funcionales”, sino mediante acuerdos e interrelaciones internas y externas.

Tradicionalmente, se afirmaba que una de las tareas específicas de la alta dirección consistía en analizar el medio externo con el objetivo de encontrar nuevas ideas, oportunidades y recursos. Actualmente, esta tarea es parte del trabajo gerencial en todos los niveles y en todas las funciones.

Al mismo tiempo, la gente es alentada a realizar aportes que ayuden a optimizar el valor percibido por los clientes.

Cada gerente debe trascender sus límites funcionales y concebir su función en términos holísticos, ya que cada área de la organización tiene que jugar un rol estratégico, comprendiendo y contribuyendo a los otros aspectos del negocio.

Este rol de “colaboradores estratégicos” es particularmente importante para los gerentes que se desempeñan en el nivel corporativo, ya que tienen que ser facilitadores e integradores, más que perros guardianes e intervencionistas.

La capacidad de negociación se transforma en una capacidad esencial, en la medida en que los gerentes pasan mayor cantidad de tiempo trabajando más allá de los límites funcionales con pares y aliados, sobre los que no ejercen control.

En este marco administrativo, signado por la necesidad de colaboración, aumenta el nivel de exposición de los gerentes, ya que el motor que hace funcionar a este tipo de relaciones es la confianza.

Las alianzas estratégicas y la complejidad interna de las organizaciones, generan equipos de trabajo compuestos por personas con diferentes métodos de trabajo, distintas culturas, símbolos e, incluso, lenguajes. En este contexto, la posibilidad de avanzar mediante la concreción de acuerdos provechosos para todas las partes involucradas está en función de la empatía, es decir, de la habilidad de ponerse en el lugar del otro y poder apreciar su punto de vista.

En un contexto cooperativo, la comunicación efectiva se basa en algo más que el simple intercambio de información, ya que requiere que las personas se acostumbren a anticipar los requeri-



mientos de los demás. En una oportunidad, me decía el gerente financiero de un banco: “Estoy aprendiendo a preguntarme a mí mismo: ¿Cuál es la posición de la gente del área comercial en este punto? ¿Qué pensará la gente de sistemas? Esas reflexiones me llevaron muchas veces a cambiar mi posición, antes de presentarles un proyecto”.

El incremento del número de canales para establecer contactos estratégicos en las organizaciones actuales, se traduce en más oportunidades para las personas que poseen ideas o información valiosa.

Por otra parte, los directivos que deben dedicarle más tiempo a las relaciones que trascienden los límites de su sector, se ven obligados a delegar más decisiones a los niveles inferiores.

La búsqueda de sinergias internas, el desarrollo de alianzas estratégicas y la necesidad de nuevos emprendimientos, son condiciones que enfatizan la dimensión política del liderazgo. Los gerentes deben ser capaces de negociar y “vender” sus ideas, en vez de tomar decisiones unilaterales e imponerlas.

Una de las principales funciones del gerente, como afirmaba Chester Barnard<sup>3</sup> hace muchos años, es desarrollar una red de relaciones cooperativas entre todas las personas, grupos y organizaciones que tengan algo con que contribuir al logro de los objetivos de la empresa.

El tipo de poder que obtienen los gerentes a través de la red de stakeholders,<sup>4</sup> es muy diferente al que surge de la jerarquía tradicional, ya que demanda mucho más tiempo y crea una ilusión acerca de la libertad y la seguridad.

La ausencia de preocupaciones cotidianas, la pretensión de igualdad y la eliminación de los símbolos de status pueden crear, en algunos gerentes, la falsa sensación de que la jerarquía es algo que pertenece al pasado, aunque al mismo tiempo esos mismos gerentes cuentan con ella para protegerse cuando las cosas salen mal.

3. Barnard, Chester (1938). *The functions of the executive*. HBS Press. Boston, Massachusetts.

4. Ver Glosario.

Esta combinación parecería crear una perfecta armonía entre libertad (cuando la gente está dispuesta a asumir riesgos) y apoyo (cuando las cosas no funcionan).

En verdad, suelen darse combinaciones menos utópicas vinculadas a la inseguridad y la pérdida de control.

Estos hechos relacionados con el poder, el cambio y la estabilidad laboral son importantes porque afectan la manera en que la gente percibe a sus líderes.

Cuando desaparece la ilusión de libertad y seguridad, el resultado puede ser la falta de motivación.

## **1.2. Fuentes de motivación**

Una de las tareas principales de los líderes consiste en motivar a las personas y guiarlas para mejorar su rendimiento. El problema es que las herramientas motivadoras están cambiando muy rápidamente.

A causa de la falta de previsibilidad del entorno, los gerentes son menos capaces de garantizar la estabilidad en algún puesto en particular, a pesar de que el subordinado posea un rendimiento excelente.

La reducción de niveles jerárquicos de las estructuras, reduce la posibilidad de ofrecer promociones. Por otra parte, los nuevos sistemas de compensación ligados a la productividad individual y las nuevas formas del equipo de trabajo, diluyen lo que constituía una de las principales atribuciones de un gerente: decidir acerca de la remuneración de sus subordinados.

Como si lo anterior no bastase, los equipos interfuncionales y las colaboraciones con otras organizaciones pueden provocar que los gerentes ni siquiera entiendan el trabajo que hacen los que figuran como subordinados suyos.

Tampoco pueden los gerentes brindarles a sus colaboradores estándares precisos y normas detalladas, ya que se necesitan personas creativas capaces de resolver problemas y tomar la iniciativa para enfrentar circunstancias cambiantes.

Para terminar de complicar el cuadro, la complejidad de las tareas aumenta el sentimiento de inseguridad frente al desafío.

Habiendo quedado obsoleto el modelo antiguo de motivación, los gerentes necesitan alternativas novedosas y más efectivas para incentivar la mejora en el rendimiento y construir un nivel aceptable de compromiso.

A continuación, haremos referencia a algunas de estas herramientas.

### *Misión*

Es esencial ayudar a la gente a creer en la importancia de su trabajo, especialmente cuando han desaparecido otras formas de certeza y estabilidad.

Los buenos líderes son capaces de inspirar a los demás, comunicando en forma efectiva su visión y brindándoles un sentido de propósito.

El orgullo es, muchas veces, una fuente de motivación más fuerte que un sistema de recompensas basado en la promoción.

### *Control del tiempo*

Dado que ha perdido certeza el concepto tradicional de carrera y el futuro de las organizaciones se ha vuelto impredecible, las personas necesitan, por lo menos, mantener el control sobre su propio desarrollo profesional.

Cada vez hay más profesionales que están pasando de empleos que les brindaban status y prestigio, a otros que les permiten tener control sobre sus actividades.

Los gerentes usan esta herramienta de motivación cuando le permiten a la gente dedicar tiempo a desarrollar proyectos que le resultan atractivos, cuando enfatizan los resultados en vez de los procedimientos y cuando delegan decisiones en vez de tomarlas por sí mismos.

### *Creación de valor compartida*

Las empresas innovadoras están experimentando con incentivos para recompensar iniciativas tales como el desarrollo de nuevos emprendimientos, participación en la utilidad que generan determinados proyectos y bonos pagados por el logro de ciertos estándares clave de rendimiento.

### *Aprendizaje*

La posibilidad de asimilar nuevas herramientas es un factor motivador importante en un entorno turbulento, ya que les permite a las personas asegurar su futuro.

Dado el altísimo desarrollo tecnológico, el atractivo de muchas empresas radica en la capacidad de proveer aprendizaje y experiencia. Desde esta óptica, el acceso a la capacitación, la posibilidad de mantener una relación de coaching y la de participar en proyectos desafiantes, pasan a ser más importantes que la remuneración.

### *Reputación*

La reputación es un elemento clave en el desarrollo de la carrera profesional y la posibilidad de obtenerla puede constituirse en un factor de motivación sobresaliente.

Esta búsqueda de reputación profesional ofrece un marcado contraste con el anonimato de la burocracia.

La acumulación de “capital”, expresado en términos de reputación, no sólo provee un fortalecimiento del ego sino también la clase de publicidad que puede generar otras recompensas como, por ejemplo, ofertas de trabajo.

Los gerentes pueden utilizar la reputación para aumentar la motivación, dando reconocimiento público y premios visibles, publicitando los autores de iniciativas exitosas y brindando a las personas la posibilidad de participar en redes profesionales y organizacionales.

Cuando los actores se involucran en proyectos creativos que les demandan resultados con límites de tiempo determinados, entonces tienden a dedicarles mucho tiempo, a pensar en los mismos constantemente y a invertir en ellos enormes cantidades de energía física y emocional. Lo que hace posible trabajar mucho más duro es el hecho de saber que el proyecto tiene una fecha de finalización, y que su logro será una oportunidad para el reconocimiento y la retribución.

Los conductores de personas no se han quedado sin herramientas de motivación, pero tienen que darse cuenta de que las que funcionan eficazmente son muy distintas a las tradicionales. Las nuevas retribuciones no se basan en el status ni en las promocio-

nes periódicas, sino en el entusiasmo que genera el sentido de propósito y la posibilidad de compartir la gloria y los beneficios del éxito.

El nuevo concepto de estabilidad no pasa por mantener el empleo de cualquier manera, sino en incrementar los patrimonios personales, lo que se traduce en un mayor valor de la persona dentro de la organización y del mercado laboral.

Como consecuencia de ello, la lealtad al jefe o a la empresa, está siendo reemplazada por la lealtad a proyectos que ofrezcan desafíos, posibilidad de crecimiento y retribuciones por los resultados obtenidos.

Los factores del éxito de las organizaciones no van a ser los títulos o el rango de las personas que las componen, sino sus conocimientos, capacidades y sensibilidad para motivar a quienes dependen de ellos, para que brinden su mejor esfuerzo.

En los puntos siguientes vamos a reflexionar acerca de algunas capacidades clave que están adquiriendo relevancia dentro del rol gerencial, como el pragmatismo, la innovación y la capacidad de ponerse al servicio de sus subordinados.

## **2. PRAGMATISMO**

La realidad nos está obligando a retornar a cierto tipo de pragmatismo, relacionado con el hecho de juzgar una idea por sus consecuencias prácticas.

La mayoría de las situaciones gerenciales demandan una actitud pragmática, la que podemos analizar a través de cuatro componentes fundamentales: la sensibilidad al contexto, la voluntad de hacer, el foco en los resultados y la apertura a la incertidumbre.

### **2.1. Sensibilidad al contexto**

El concepto de pragmatismo aplicado a la administración consiste en la necesidad de adaptar ideas a un contexto determinado. El gerente efectivo se distingue por su capacidad de juzgar los pa-

rámetros de una situación particular, y decidir qué ideas y acciones funcionarán en dicho contexto.

El contexto incluye conceptos micro, tales como la personalidad de los miembros del equipo de trabajo, y conceptos macro, como por ejemplo la cultura del país en el que se va a establecer la empresa.

Los gerentes sensibles al contexto conocen profundamente las fortalezas y debilidades de la organización, y pueden discernir qué acciones son posibles y qué impacto tendrán sobre el rendimiento.

Además, entienden perfectamente que una iniciativa de cambio que funciona en un contexto determinado puede fallar en otro, por lo que los proyectos deben ser evaluados en forma permanente, para acompañar la evolución de las circunstancias. De otra manera, los procesos de cambio pueden alcanzar altos niveles de abstracción y ambigüedad, y dejan de tener impacto positivo en las operaciones cotidianas.

Muchas de las innovaciones más exitosas de los últimos años en administración, provienen de organizaciones que han adaptado (en vez de adoptado), conceptos desarrollados en otros contextos.

A fines de los '80, General Electric trató de aplicar los populares círculos de calidad japoneses. En dichos círculos, las personas permanecen aisladas en pequeños grupos los que, con frecuencia, reciben directivas de los niveles superiores. General Electric pronto descubrió que ese enfoque tenía una posibilidad de aplicación limitada en el contexto norteamericano.

Jack Welch, ejecutivo jefe de la empresa, estaba convencido de que el modelo de autoridad descendente no iba a generar la confianza necesaria para convencer a los empleados a involucrarse en el proyecto de cambio.

En 1989, Jack Welch comenzó a reemplazar los círculos de calidad por un programa desarrollado dentro de la misma organización, denominado "work-out". En vez de formar grupos pequeños, los gerentes y los empleados se reunían en grandes foros de discusión, dedicados a generar ideas lo más innovadoras posibles.

La frecuencia y la duración de estas reuniones variaba en función de las necesidades y generó un sentimiento de comunidad, al

mismo tiempo que aseguraba la visibilidad de las contribuciones individuales.

La exposición pública también ayudó a disminuir la resistencia al cambio de algunos gerentes.

Welch insistía en que los gerentes debían dar respuestas puntuales a las propuestas de los empleados y nada de lo establecido era considerado sagrado.

En síntesis, haber seguido una estrategia pragmática consistente en adaptar un programa a la realidad de la organización, le permitió a General Electric evitar la desilusión y el sentimiento de fracaso que suele aparecer cuando se adopta algún concepto de moda, sin considerar que el mismo fue pensado para otro contexto.

En otras ocasiones, el proceso de adaptación a medida no alcanza y hay que abandonar la idea por completo.

Por ejemplo, en la Argentina algunas empresas han descubierto que, aunque sea maravilloso en teoría, el “just in time”<sup>5</sup> no es aplicable bajo ciertas condiciones culturales, comerciales y productivas, por lo menos en su versión original.

Esto no significa que deban descartarse todas las ideas que surjan fuera de la organización, sino simplemente que la aplicación de las mismas debe realizarse con una profunda sensibilidad respecto de la situación particular.

Por otra parte, todos los gerentes deberían tener claro que una solución que funciona hoy, puede fallar mañana.

## **2.2. Voluntad de hacer**

Los gerentes pragmáticos conocen a la perfección los recursos con los que cuentan y buscan respuestas que puedan implementarse con lo que tienen al alcance de la mano.

El éxito se desprende de jugar con las probabilidades y usar los recursos disponibles para hallar soluciones que funcionen.

Tuve la oportunidad de conocer al gerente de sistemas de un banco nacional quien, mientras toda la organización estaba convencida de cambiar los sistemas introduciendo una tecnología nueva, enfocaba su atención en tratar de utilizar los recursos instalados de manera más creativa.

Con muy poco apoyo de los niveles gerenciales superiores, este ejecutivo con su equipo desarrolló una serie de programas que demoraron por bastante tiempo la necesidad de reemplazar el sistema, descomprimiendo los tiempos del proceso de cambio.

Cuando un gerente de estas características se pone a actuar, las soluciones nunca son fijas o definitivas. En realidad, esta aptitud lleva a las personas a actuar sin un sentido claro acerca de cómo van a ser las cosas en el futuro. Esto no significa que no se preocupen por los resultados, sino que están dispuestos a experimentar para conseguirlos.

Bob Galvin, de Motorola, es otro excelente ejemplo. En 1983, Motorola tuvo un gran año, pero Galvin estaba convencido de que la estructura de la organización no funcionaba de manera adecuada, porque era demasiado burocrática.

Además, un reciente viaje a Japón había hecho ver a Galvin que su empresa era lenta para responder a los cambios del entorno.

En vez de esperar que se produjese una crisis o de posponer la acción hasta contar con la estrategia perfecta, o de contratar consultores externos para implementar algún programa “enlatado”, Galvin sumergió a sus gerentes en el proyecto de cambio. En una reunión con más de 100 gerentes de la empresa, anunció que la corporación comenzaría una iniciativa de cambio a gran escala, pero omitió decir cómo se iba a implementar.

Por supuesto, los gerentes quedaron confundidos, ya que ninguno tenía claro qué era lo que se esperaba de ellos.

Galvin quería que sus gerentes fueran creativos y que experimentaran diferentes maneras de lidiar con los problemas que enfrentaban en sus respectivas circunstancias.

Mientras algunos gerentes continuaron esperando instrucciones, preocupados por no saber realmente lo que quería Galvin, otros utilizaron la situación como una excelente oportunidad para expe-



rimentar. Como consecuencia de ello, surgieron numerosas propuestas de cambio estructural e innovaciones en los productos que le permitieron a Motorola convertirse en el competidor más poderoso en el sector de telefonía celular.

Dada su condición de gerente pragmático e intuitivo, Galvin creó una situación que le permitió generar soluciones a aquellos que estaban más cerca de los problemas.

### **2.3. Foco en los resultados**

Los gerentes pragmáticos se preocupan por obtener resultados, ya que el fracaso en este sentido puede acarrear consecuencias muy negativas.

El caso de Allen-Bradley, una empresa productora de dispositivos de control industriales, ejemplifica este punto con claridad. La primera experiencia de trabajo en equipo en la organización había sido exitosa, porque se crearon grupos en el área técnica con la clara misión de desarrollar un producto innovador lo antes posible. El producto requerido era un sistema para control de la producción, integrado por computación.

El foco en los resultados hizo que los equipos trabajaran de manera flexible y pragmática. Esto suponía que si aparecía alguna decisión que podía ser tomada en forma individual, nadie dudaba en hacerlo.

Cuando la metodología de trabajo en equipo se implementó en todo el resto de la organización, el sentido de misión empezó a diluirse.

Los equipos comenzaron a verse necesitados de justificar su propia existencia y, de un día para otro, ninguna decisión podía ser tomada en forma individual.

Los gerentes se quejaban de que la proliferación de equipos de trabajo había originado problemas con la disciplina y no había conseguido eliminar las consecuencias negativas de la burocracia.

Golpeados por la experiencia, los directivos de Allen-Bradley comenzaron a ser mucho más cautelosos y a decidir cuándo, dónde y cómo usar los equipos de trabajo. Frente a cada caso en particu-

lar, se hacían tres preguntas críticas: ¿es necesaria la formación de un equipo?, ¿qué se puede obtener como resultado? y ¿cómo mediremos su rendimiento?

El énfasis no se puso en fomentar la camaradería, sino en obtener resultados.

#### **2.4. Apertura a la incertidumbre**

La última característica importante de una actitud pragmática es la voluntad de enfrentar la incertidumbre.

El énfasis, tan de moda, en ser “proactivo” puede brindar una falsa noción respecto de que todas las circunstancias pueden ser anticipadas.

Pero, cada vez más a menudo, los gerentes se encuentran en el medio de situaciones en las que deben actuar rápido y sin contar con un grado de certeza aceptable.

Los gerentes pragmáticos entienden que no tiene sentido tratar de eliminar la incertidumbre, ya que los intentos por ignorarla pueden nublar la percepción del contexto en el que están trabajando e impedir respuestas efectivas.

En lugar de temer los cambios inesperados, aprenden a capitalizar la experiencia que generan ese tipo de oportunidades.

Paul Fireman, de Reebok, es un gerente que sabe cómo sacar provecho de la incertidumbre. En una feria de calzado deportivo efectuada en Europa en 1989, notó que nada de lo expuesto lo impresionaba demasiado. Al mismo tiempo, percibió que la prensa especializada también estaba bastante aburrida con la exposición.

Fireman se dio cuenta de que ese hecho presentaba una gran oportunidad para Reebok, ya que si conseguía mostrar algo nuevo y excitante, obtendría gran difusión.

La empresa estaba investigando una nueva tecnología para calzado deportivo, denominada “The Pump”, la cual representaba una innovación significativa.

Fireman sabía que sería una noticia atractiva para la prensa, pero el problema consistía en que el desarrollo del nuevo modelo

aún no estaba completo y faltaba solucionar una serie de cuestiones, entre ellas la determinación del precio.

Pero decidió arriesgarse y presentó “The Pump” en la feria. El lanzamiento prematuro fue todo un éxito comercial y creó, dentro de la organización, un sentido de urgencia que llevó a terminar de desarrollar y producir el artículo en tiempo récord.

Fireman podría haber puesto a Reebok en graves problemas si no llegaba a entregar el producto en los tiempos prometidos, pero su jugada no se basó sólo en la suerte sino en un profundo conocimiento del sector y de las fortalezas de su empresa. Así fue capaz de aprovechar la oportunidad, obteniendo resultados que nunca podrían haberse logrado a través de un plan cuidadosamente elaborado.

### **3. INNOVACIÓN**

Alentar la innovación en los gerentes es una de las cosas más importantes que puede hacer una empresa para garantizar su capacidad de adaptación a los cambios.

La innovación puede ser consecuencia de algún “punto de inflexión”, como los denomina Andy Grove,<sup>6</sup> pero también de microinnovaciones que aseguran la excelencia operativa.

Los gerentes intermedios pueden hacer grandes contribuciones a la innovación, ya que están cerca de la acción y tienen el oído puesto más cerca de los clientes. En función de ello, pueden concebir, sugerir y poner en movimiento nuevas ideas que jamás se le ocurrirían a la alta dirección.

Por supuesto que no hace falta ser un individuo extraordinario para posicionarse como un gerente innovador, pero es necesario contar con ciertas características, a saber:

6. Andy Grove es el principal ejecutivo de Intel, la empresa líder en el sector de microprocesadores. El concepto de “punto de inflexión” lo desarrolla en su libro *Sólo los paranoides sobreviven* (1996). Editorial Granica. Buenos Aires.

- *Resiliencia*: confianza en que la incertidumbre se despejará y convencimiento de que todo cambio encierra una oportunidad.
- *Claridad de dirección*: capacidad de seleccionar proyectos cuidadosamente, en función del logro de los objetivos de largo plazo.
- *Realismo*: habilidad para presentar sus ideas de una manera altamente profesional. Además, deben poseer un cierto conocimiento de las cuestiones políticas internas, para tener claro qué apoyo deberán conseguir para la nueva idea.
- *Estilo participativo*: alentar a los colaboradores a brindar el máximo esfuerzo y ser parte del equipo, prometerles participación en las retribuciones y cumplir las promesas.
- *Persuasión, perseverancia y discreción*: entender que los logros no se producen de un día para el otro y perseverar hasta obtener los resultados deseados.

### 3.1. El poder como impulso de la innovación

Dado que las innovaciones suelen trascender los límites funcionales y amenazar situaciones establecidas, los gerentes innovadores necesitan contar con determinadas herramientas, como información, recursos y acuerdos mucho más amplios que los establecidos en la estructura formal.

Debido a la cantidad de recursos que requieren, los innovadores necesitan poder.

La pérdida de poder (capacidad de movilizar recursos y personas para hacer cosas), tiende a crear gerentes que se preocupan más por defender su territorio que por colaborar con los demás para beneficiar a la organización.

Al mismo tiempo, cuando los gerentes logran obtener poder y no lo invierten en acciones productivas, los logros se atrofian y pueden llegar a bloquearse.

Es muy probable que surjan problemas en una organización, en la que algunas personas tienen mucho poder y otras demasiado poco. Para conseguir resultados, el poder debe circular.

Para concretar innovaciones, los gerentes tienen que ubicarse en áreas en las que el poder circule, es decir, donde pueda ser obtenido y utilizado.

En este sentido, el poder en la organización es transaccional: existe en el ámbito potencial hasta que alguien se apropia de él, lo invierte y obtiene resultados.

El gerente innovador es aquel que visualiza algún objetivo que trasciende el ámbito de su trabajo. No posee todo el poder necesario para desarrollar su idea, pero debe ser capaz de obtenerlo rápidamente.

Para acumular este tipo de poder hacen falta tres elementos: información, recursos y apoyo. Puede ser que la estructura formal les brinde una parte de lo que necesitan, pero el resto debe buscarse en cualquier otra parte de la organización.

El proceso de innovación consumirá menos tiempo y será más fácil en la medida en que la organización facilite la consecución del poder.

### **3.2. La organización debe fomentar la creatividad**

Para poder captar y resolver problemas complejos, la gente necesita la oportunidad y el incentivo para ir más allá de los requerimientos de su puesto de trabajo, y combinar los recursos organizacionales de nuevas maneras.

Las condiciones que deben darse en una organización para que florezcan este tipo de actitudes, son las siguientes:

- *Duplicidad de mandos y superposición de territorios*: esto conduce a los innovadores potenciales a profundizar sus ideas y a “venderlas” a sus pares de áreas cercanas o a convencer a más de un jefe.
- *Libre flujo de información*: cuando la información circula libremente, las personas pueden encontrar ideas en lugares inesperados y utilizarlas para combinar datos fragmentados.
- *Varios centros de poder con cierta flexibilidad presupuestaria*: si dichos centros son accesibles a los gerentes interme-

dios y a personas que no ocupen puestos jerárquicos altos, las mismas serán alentadas a realizar propuestas y adquirir recursos.

- *Alta proporción de gerentes con roles ambiguos:* aquellos que tienen la responsabilidad de resolver algún problema y no poseen personas a cargo o responsabilidades de línea, deben solicitar fondos o desarrollar su propia estructura.
- *Contactos interfuncionales frecuentes, tradición de trabajo en equipo y méritos compartidos, y énfasis en las relaciones horizontales como fuente de información, recursos y apoyo:* estas circunstancias requieren gerentes que sepan obtener apoyo de sus pares para sus nuevos proyectos, antes de la aprobación por parte de los niveles superiores.
- *Sistema de recompensas que enfatice la inversión en las personas y en los proyectos, más que el pago por servicios pasados:* un sistema de estas características alienta a las personas a solicitar trabajos desafiantes, les brinda fondos para encarar proyectos y los recompensa cuando consiguen los objetivos con la posibilidad de involucrarse en otros proyectos de mayor envergadura en el futuro.

Parecería que estas condiciones son propias de las nuevas empresas que actúan en sectores muy dinámicos, pero los directivos de empresas tradicionales con muchos años en el mercado pueden diseñar este tipo de condiciones en sus propias organizaciones.

Los gerentes innovadores que encuentran condiciones adecuadas para desarrollar sus ideas, pueden ser un arma potente para enfrentar la lucha competitiva actual y futura.

#### 4. LIDERAZGO

En nuestro texto *Liderazgo y gestión de personal*<sup>7</sup> afirmamos que:

7. Del Prado, Luis (1998). *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE. Buenos Aires.

*El liderazgo también es diferente de la gerencia. Se puede ser líder sin ser gerente y muchos gerentes nunca llegarán a ser líderes.*

*El hecho de que se espera que los gerentes se desempeñen como líderes aumenta las probabilidades de que intenten conducir y guiar al grupo.*

*Es difícil imaginar un administrador sobresaliente que no sea también un líder. Pero es engañoso y elitista concebir que el liderazgo sólo es ejercido por personas que ocupan cargos altos.*

Retomando esta línea de pensamiento, vamos a realizar algunas reflexiones acerca del desarrollo de líderes en el ámbito organizacional y de la relación del líder con sus colaboradores.

#### **4.1. Desarrollo del liderazgo**

El desarrollo de cada individuo comienza en el ámbito familiar y todas las personas deben enfrentar dificultades para lograr el control de sí mismas.

Howard Gardner<sup>8</sup> afirma que para algunos, quizás para la mayoría, las experiencias de la infancia proveen adecuadas gratificaciones y suficientes oportunidades como para encontrar sustitutos a los momentos no placenteros del pasado.

Estos individuos realizan cierto tipo de identificación con sus padres y encuentran una armonía entre lo que esperan y lo que son capaces de lograr.

Pero existen casos en los que los traumas del crecimiento se intensifican a causa de una combinación de exigencias paternas y necesidades individuales.

Dadas determinadas condiciones, estas personas pueden sumergirse profundamente en su propio mundo interior, desconectándose cada vez más del mundo exterior. Estos individuos suelen

8. Gardner, Howard. (1996). *Leading minds*. Basicbooks. New York.

desarrollar un grado de confianza en sí mismos que no depende solamente de los logros y las recompensas reales, y que provoca el deseo de hacer grandes cosas.

Esas percepciones interiores sólo se concretarán en la medida de las capacidades de cada individuo. Incluso en casos de personas muy talentosas, no existe garantía de que se concreten los logros ni que el resultado final sea positivo.

Además, intervienen otros factores en el desarrollo del liderazgo como, por ejemplo, el hecho de que los líderes (especialmente los simbólicos) son como artistas y otras personas dotadas, que a menudo suelen entrar en períodos de neurosis. Esto hace que su capacidad de funcionar varíe notablemente, incluso en el corto plazo, y que muchos líderes potenciales resulten derrotados en esa lucha contra sí mismos.

Es una observación bastante común que las personas con gran talento suelen ser estudiantes indiferentes. Nadie, por ejemplo, podría haber predicho los logros extraordinarios de Einstein sobre la base de sus calificaciones mediocres en la escuela.

Obviamente, la razón de su mediocridad no es la falta de capacidad, sino su introversión y su incapacidad para prestar atención a las cuestiones comunes.

La única manera de sacarlos de su mundo interior es que logren comunicarse en forma profunda con algún maestro u otra persona.

En las organizaciones, muchas personas destinadas, aparentemente, a tener carreras mediocres, forman fuertes relaciones de aprendizaje con otro individuo y son capaces de acelerar e intensificar su desarrollo.

Consideremos el caso de Dwight Eisenhower, quien tuvo un primer tramo de su carrera en las Fuerzas Armadas que no hacía prever sus logros futuros.

Durante la Primera Guerra Mundial, mientras los egresados más destacados de la Academia Militar de West Point estaban conociendo la realidad de la guerra en Francia, Eisenhower se sentía castigado por no poder estar en el frente y tener que desarrollar monótonas tareas administrativas.

Poco después de finalizada la Primera Guerra Mundial, Eisenhower, para entonces un joven oficial bastante pesimista respecto



de la evolución de su carrera, pidió que lo transfirieran a Panamá para trabajar con el General Fox Connor, a quien admiraba.

El Ejército rechazó el pedido de Eisenhower quien, casi al mismo tiempo, tuvo que soportar la desgracia de la muerte de su primer hijo a causa de una enfermedad virósica.

Probablemente con algún sentimiento de culpa, los superiores finalmente aceptaron el traslado y Eisenhower pasó a depender del General Connor, con la sombra de su hijo perdido como una pesada carga.

En circunstancias tan particulares, comenzó a aprender de su maestro, quien se convirtió en un magnífico tutor. Los efectos que tuvo esta relación sobre Eisenhower no pueden ser medidos cuantitativamente, pero al examinar su trayectoria desde ese momento, no puede dejar de considerarse su importancia.

Eisenhower escribió sobre Connor:

*La vida con el General Connor fue una especie de carrera universitaria en asuntos militares y humanísticos, conducida por un hombre que tenía un profundo conocimiento de la conducta del ser humano. No podría llegar a expresar mi gratitud hacia ese hombre... En toda una vida de relaciones con individuos buenos y destacados, él es la figura con quien tengo una deuda incalculable.<sup>9</sup>*

Poco tiempo después de su experiencia al servicio del General Connor, se produjo el punto de inflexión. Eisenhower recibió la orden de asistir a la Escuela Militar de Fort Leavenworth, una de las más competitivas de todas las fuerzas armadas. Era una posibilidad muy codiciada y aprovechó la oportunidad realizando un trabajo excelente. A diferencia de su experiencia anterior en West Point, se graduó primero en su promoción.

Las biografías de grandes personalidades demuestran en forma repetida el papel preponderante que juega el maestro en el desarrollo de un individuo.

9. Eisenhower, Dwight D. (1967). *At ease: Stories I tell to friends*. Doubleday. New York.

Los grandes maestros son los que se arriesgan, ya que apuestan al talento que perciben en determinadas personas, el cual muchas veces no es evidente.

Además, se involucran emocionalmente trabajando en forma muy cercana con sus aprendices. Las apuestas no siempre arrojan resultado positivo, pero la voluntad de asumir riesgos aparece como crucial en el desarrollo del liderazgo.

#### **4.2. El desarrollo de líderes en las organizaciones**

Existe un mito bastante difundido en algunas organizaciones acerca de que el único aprendizaje efectivo es el que se realiza entre pares. Supuestamente, la amenaza de la evaluación e incluso de la humillación, se desvanece en las relaciones entre pares, a causa de la tendencia a identificarse mutuamente y a las inhibiciones sociales sobre el comportamiento autoritario entre iguales.

La capacitación entre pares puede darse de diversas formas, tales como la formación de equipos de trabajo interfuncionales en los cuales, supuestamente, no existe el ejercicio de la autoridad, sino la voluntad de intercambiar ideas libremente.

Como resultado, según afirma el mito, las personas interactúan de manera más desinhibida, escuchan más objetivamente los puntos de vista de los otros y aprenden de ese saludable intercambio.

Si bien hemos afirmado que el trabajo en equipo puede constituirse en una metodología muy poderosa, como toda herramienta debe ser utilizada en función de las circunstancias.

Su abuso puede provocar la pérdida de las iniciativas y la formación de relaciones individuales entre jefes y líderes potenciales.

El desarrollo de estas relaciones individuales en las que existe una diferencia formal y reconocida de poder entre las personas involucradas, requiere un alto grado de tolerancia al intercambio emocional que se produce de manera inevitable.

Me ha tocado conocer varios casos de gerentes brillantes que han tenido que emigrar de organizaciones porque sus jefes no estaban dispuestos a admitir la presión de cambio y los constantes desafíos que ellos ejercían.

Los que ocupan las posiciones jerárquicas más altas tienen todo el derecho a elegir colaboradores que congenien con ellos, pero me pregunto si no es una gran virtud el hecho de tolerar los impulsos competitivos y el comportamiento de los subordinados, en función del beneficio potencial para la organización.

En el ámbito universitario, no dejo de sorprenderme de la frecuencia con que los que ocupan los puestos más altos de la jerarquía, se sienten amenazados por los desafíos a las ideas establecidas.

Una actitud bastante común es la de evitar los enfrentamientos directos y, sin embargo, éstos constituyen la mejor manera de validar la distinción entre la autoridad que debe ser preservada y las cuestiones que deben ser discutidas.

La capacidad de confrontar incluye la capacidad de tolerar cierta agresividad en el intercambio. Esa capacidad no sólo tiene el efecto de descorrer el velo de la ambigüedad y señalar las características de la cultura organizacional, sino también el de alentar el contenido emocional de las relaciones que los líderes necesitan para sobrevivir.

### **4.3. El liderazgo como una actitud de servicio**

Los líderes que entienden el concepto saben que deben servir no sólo a la empresa, a sus colaboradores y a los mercados sino, fundamentalmente, al fuerte deseo de alcanzar ideales que agreguen una nueva dimensión a los negocios y al bienestar de la humanidad.

Existen tres razones para que una persona se pueda interesar en iniciar un negocio:

- *Oportunidad*: es el clásico caso del emprendedor<sup>10</sup> que observa el mercado y ve la posibilidad de algún nuevo producto o servicio (“Alguien necesita esto. Yo se lo voy a ofrecer”).

10. El término de uso común en inglés es “entrepreneur”.

- *Talento*: el futuro hombre de negocios se mira a sí mismo, evalúa sus recursos y capacidades y llega a la conclusión de que está capacitado para emprender la tarea (“Yo puedo hacer eso”).
- *Necesidad interior*: en este caso, la persona no comienza el proceso observando el mercado ni pensando en su propia carrera, sino motivado por un llamado interior (“Esto tiene que suceder. Tengo que hacerlo”).

Sin duda, la tercera posibilidad es el punto de partida para el desarrollo del liderazgo como actitud de servicio.

Existe una correlación entre las tres posibilidades y los tres tipos de pensamiento desarrollados en la Unidad 3 del Módulo I.

La *oportunidad* responde a la lógica. Se analiza el mercado, se ve lo que hace falta y se decide proveerlo. Es un razonamiento lineal, que coloca a la persona en un esquema en el cual puede manejar y controlar los recursos y las personas que lo rodean. En administración, llamamos a este procedimiento “administración por objetivos”.

El *talento* es un concepto asociativo. El razonamiento es el siguiente: “soy la persona que posee este tipo de capacidades, de modo que la situación cierra perfectamente”. Esto concuerda con el funcionamiento de las redes neuronales, ya que la persona se percibe en términos de lo que puede ofrecer a los demás.

Por último, la *necesidad interior* concuerda con el pensamiento creativo. Se necesita algo nuevo y hay que hacerlo. El cerebro crea nuevas categorías y modifica sus propias conexiones.

En esta concepción, la persona se ve a sí misma como alguien que colabora con la creación, es decir, como un agente activo del universo que hace que las cosas sucedan.

Este tipo de pensamiento suele generarse a partir de una crisis. Tenemos poca motivación para cambiar nuestros paradigmas, si los existentes funcionan en forma adecuada.

En el desarrollo de los líderes suelen darse crisis emocionales, es decir, algún tipo de amenaza a su autoestima o a su marco de referencia, que los impulsa a seguir avanzando.

#### 4.3.1. *La historia de Katsuhiko Yazaki*<sup>11</sup>

Katsuhiko Yazaki es un ejemplo de líder con actitud de servicio. Yazaki posee una empresa global de venta por correo denominada Felissimo, cuya sede central está en Japón y posee oficinas en Europa y Estados Unidos.

Siendo muy joven, Yazaki heredó de su padre un negocio de venta de mercaderías puerta a puerta y lo transformó en una corporación global. A los cuarenta años, había conseguido todo lo que pensaba que quería: éxito, riqueza, prestigio en la comunidad y una familia.

Pero un día, un amigo le mostró un libro sobre la cultura Zen y le mencionó a un maestro que la enseñaba.

Yazaki fue al monasterio del Maestro Inoue para una semana de meditación. La experiencia le resultó difícil y penosa, pero al mismo tiempo liberadora.

Yazaki comenta, al respecto:

*Por momentos siento que encontré la paz. En otros momentos, me siento prisionero de mis ilusiones. Siempre estuve sorprendido y orgulloso de mis logros. Ésta es la primera vez que me doy cuenta de cuántas ilusiones tengo dentro mío. También es la primera vez que me doy cuenta de que muchas ilusiones que he tenido, han provocado altos y bajos en mi rendimiento cotidiano. Hasta este momento, nunca me había enfrentado a mí mismo tan directamente.*

Yazaki salió del monasterio al cabo de la semana, convencido de que su vida había transcurrido en las sombras y que el mundo estaba siendo dañado por muchas personas que actuaban de esa manera.

Como consecuencia de estos pensamientos, Yazaki cambió el enfoque de su vida como hombre de negocios.

11. Yazaki, Katsuhiko (1994). *The path of Liang Zhi*. Future Generations Alliance Foundation. Kyoto. Japón

En principio, quería utilizar su empresa para contribuir al cuidado del medio ambiente y poder dejar algo para las generaciones futuras.

Yazaki creó el concepto de *ultra empresa*, una organización que puede generar valor con un concepto sumamente amplio, que trasciende los límites geográficos y el presente.

Estaba convencido de que podía ayudar a sus consumidores a formarse imágenes de su propio futuro e imaginar mejores estilos de vida. Yazaki dedicó su tiempo y una buena parte de su dinero a contribuir a la causa ecológica, creando una fundación para estudiar las necesidades de las generaciones futuras y respaldar proyectos educativos.

Yazaki dice:

*Creo que estas actividades internacionales fluyen del desarrollo del concepto de “ultra empresa” y de mi nueva manera de concebir el rol de hombre de negocios.*

Katsuhiko Yazaki está convencido de que su rol como hombre de negocios consiste en “continuar aumentando, día a día, el nivel de mi ideología”.

#### 4.3.2. *La historia de Andrew Stone*<sup>12</sup>

Andrew Stone dejó la escuela a la edad de quince años y a los diecisiete se había convertido en un pequeño delincuente que vendía mercaderías “dudosas” en los mercados callejeros de Cardiff en Gales.

Con el tiempo, se hizo de su propio puesto en uno de los mercados, llegando a obtener recursos que le permitían llevar un buen nivel de vida.

12. Zohar, Danah (1997). *Rewiring the corporate brain*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.

Dice Stone:

*Tenía un auto, un departamento y algunos buenos amigos que, tengo que admitirlo, formaban parte del mundo criminal. Estaba rodeado de mujeres hermosas y me creía un tipo muy importante.*

Stone pertenecía a una familia judía, pero nunca le dio demasiada importancia al tema. Sin embargo, cuando estalló la Guerra de los Seis Días en 1967, los amigos lo empezaron a presionar diciéndole que si realmente se consideraba una persona importante, debía ir a Israel a pelear. Herido en su orgullo, Stone decidió emprender el viaje, pero la guerra había terminado cuando llegó a Israel. Desilusionado, decidió quedarse por un tiempo, pero las cosas no se desarrollaban según sus expectativas.

Cuenta Stone:

*Solía salir con mi auto y vestido a la moda, pero las chicas israelíes no me prestaban atención. Ellas querían conversaciones filosóficas acerca del destino del pueblo judío y el significado de la vida y se sentían atraídas por los héroes de guerra y por aquellos que querían dedicar su vida a alguna causa. Me sentía insignificante, como un cero a la izquierda, alguien que debía ser erradicado del mundo.*

Pasó un año en Israel sintiéndose de ese modo hasta que, repentinamente, consideró que *tenía* que hacer algo. Dice al respecto:

*Incluso cuando comerciaba en el mercado, quería que mis clientes quedaran satisfechos. Siempre quería hacer negocios convenientes para ambas partes. Ahora, siento que tengo que aplicar ese concepto a mayor escala.*

Stone le escribió a su padre, también un comerciante callejero en Gales, acerca de sus nuevos sentimientos, diciéndole que no estaba demasiado seguro sobre qué hacer en el futuro:

*Mi padre me recordó mis destrezas como comerciante y mencionó los principios de Marks & Spencer, una empresa judía con una visión idealista de servicio a la comunidad. Dijo que era raro encontrar en una misma persona creencias altruistas y habilidades para hacer negocios. Pero sería un gran desafío trabajar para Marks & Spencer y tratar de continuar para las generaciones futuras, esa combinación de habilidad comercial ejercida de un modo socialmente responsable. Me sentí inspirado por las palabras de mi padre.*

Stone volvió a Inglaterra y se puso en campaña para ingresar a Marks & Spencer, siguiendo el proceso de selección habitual. Cuando tuvo que realizar las distintas pruebas técnicas, el resultado fue un desastre.

En ese entonces, el responsable de la selección era David Sieff, hijo de quien en ese momento se desempeñaba como Presidente de la empresa.

Sieff le dijo a Stone que, medido por cualquiera de los criterios normales, no tenía ninguna chance de ser empleado.

Pero, en esa época, la dirección de Marks & Spencer estaba preocupada por los peligros del crecimiento y la tendencia a la burocratización que empezaba a observarse. Querían retener el espíritu emprendedor que había creado la empresa.

Por eso Sieff le dijo a Stone:

*Tengo un presentimiento con respecto a usted. Lo tomo a prueba por un año.*

En la actualidad, Stone es uno de los cuatro directores que ocupan el nivel jerárquico más alto en la corporación global Marks & Spencer.

#### *4.3.3. El concepto de liderazgo como servicio*

El líder que asume el rol de servidor se guía por valores profundos y un estilo de liderazgo que implica no apartarse de ellos.

Pero debemos considerar que esto no siempre significa lo mis-



mo, ya que los valores de las organizaciones están condicionados por los imperantes en la sociedad.

Por ejemplo, los valores de las organizaciones occidentales suelen incluir conceptos tales como la excelencia, el desarrollo del potencial individual, el sentido de logro, la calidad y el compromiso con el crecimiento permanente.

En cambio, las organizaciones orientales suelen tener como valores básicos la humildad, la gratitud y la actitud de servicio hacia la organización y la comunidad.

Tradicionalmente, el mundo occidental priorizó la competencia y el control, mientras que en Oriente se privilegió la cooperación y la confianza.

Es una distinción filosófica, ya que un “buen hombre” en Oriente es aquel que posee determinadas cualidades en su *ser*, mientras que en Occidente, un “buen hombre” es usualmente medido por su capacidad de *hacer*.

Para llegar a ser un líder con actitud de servicio, *ser* es más importante que *hacer*.

Los líderes, desde este enfoque, deben reunir ciertas características:

- profundo sentido de la interconexión que existe entre sus emprendimientos y el resto del mundo,
- sentido de responsabilidad (“tengo que hacerlo”),
- conciencia de que el mundo de los negocios es parte de una realidad mucho más amplia, es decir, saber perfectamente a quiénes sirven, y
- actitud de entrega y profundo compromiso con los valores.

Para los líderes con actitud de servicio, el liderazgo se transforma en una vocación, en el sentido más amplio del término.

## **5. EL GERENTE DEL SIGLO XXI**

El cambio que está afectando a las organizaciones en el ámbito estratégico, estructural y cultural, va modificando los roles de todas las personas que interactúan dentro de ellas.

El gerente de nivel intermedio de las próximas décadas va a tener que desarrollar sus capacidades de administrador y líder con mucha más intensidad que su equivalente actual, ya que sin personas con esas capacidades no es posible que una organización pueda adaptarse a los cambios permanentes.

Según el concepto antiguo y restringido de liderazgo, esta idea no tiene sentido, ya que el liderazgo es un don que solamente poseen unos pocos elegidos.

Sin embargo, la nueva visión integral del liderazgo admite la posibilidad de que cualquier individuo desarrolle las capacidades y destrezas que le permitan conducir efectivamente a otras personas. Dentro de este concepto, las condiciones innatas simplemente van a facilitar el desarrollo de ese proceso de aprendizaje.

Existen algunas historias que parecen apoyar el argumento de que no hay ninguna razón genética que impida el desarrollo y el crecimiento a partir de cierta edad.

Konosuke Matsushita fue uno de los principales líderes empresarios del siglo veinte. Matsushita era un joven trabajador, pero con una salud muy débil y no mostraba el menor indicio de ser una persona carismática, visionaria, brillante o con aptitudes sobresalientes para el liderazgo.

Sin embargo, creció y se convirtió en dueño de su propio negocio a los veinte años, líder empresario entre los treinta y los cuarenta y un gran transformador organizacional a los cincuenta años.

Como resultado de ello, ayudó a su corporación a recuperarse de los horrores de la Segunda Guerra Mundial, a absorber nuevas tecnologías, a expandirse globalmente y a renovarse permanentemente.

A la edad de sesenta años, comenzó una exitosa carrera como escritor, se transformó en filántropo a los setenta y en educador a los ochenta.

Es probable que, en el siglo próximo, veamos surgir más personas como Matsushita, quien desarrolló sus habilidades a través de un proceso de aprendizaje que duró toda la vida.

En un mundo estable, podemos aprender todo lo que necesitamos para vivir antes de los veinte años y algunos pocos son llamados a liderar al resto.

Por el contrario, en un mundo dinámico como el actual, nunca terminamos de aprender, incluso teniendo la posibilidad de vivir casi noventa años, como el caso de Matsushita, y el desarrollo de las aptitudes de liderazgo se vuelve relevante para un número creciente de personas.

A medida que se incrementa el ritmo del cambio, la voluntad y la capacidad de seguir desarrollándose se transforma en un elemento crucial para el éxito de las carreras individuales y para la supervivencia de las organizaciones.

Las personas como Matsushita, muchas veces no empiezan la carrera teniendo más dinero o inteligencia que los demás, pero sin embargo ganan porque dejan atrás a sus rivales. Desarrollan la capacidad de manejar un entorno complejo y cambiante, crecen hasta convertirse en individuos inusualmente competentes para administrar procesos de cambio en forma exitosa y, en definitiva, aprenden a ser líderes.

### **5.1. El valor de la capacidad competitiva**

Cuenta John P. Kotter<sup>13</sup> que una investigación realizada en la Universidad de Harvard en 1974, puso de manifiesto en forma evidente la importancia del aprendizaje continuo en un entorno dinámico y su relación con el liderazgo.

La investigación duró veinte años, durante los cuales se realizó el seguimiento de 115 alumnos del programa Master en Administración de Empresas (MBA). Para explicar por qué la mayoría de los estudiantes había desarrollado una carrera exitosa, a pesar de los desafíos que tuvieron que enfrentar, surgieron dos argumentos fundamentales: el perfil competitivo y el aprendizaje continuo.

13. Kotter, John P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.

John P. Kotter es profesor de Liderazgo en Harvard Business School. Es graduado de Harvard y del M.I.T. y ha escrito seis libros e innumerables artículos en los últimos veinte años.

Esos factores parecen otorgar una ventaja a las personas para crear una extraordinaria capacidad competitiva, tal como se observa en la Figura 1.

El perfil competitivo favorece el aprendizaje continuo, que incrementa los niveles de conocimiento y capacidad, especialmente las aptitudes de liderazgo, y que, por su parte, desarrolla una fuerte capacidad para manejarse en un entorno cada vez más dinámico y competitivo.

Los individuos que se fijan estándares altos y tienen una férrea voluntad de aprender, suelen ser mejores a los cincuenta años que a los cuarenta.

Marcel DePaul fue un caso típico dentro de ese universo de 115 alumnos. Creció en una familia de clase media y estudió en una universidad no demasiado destacada en Michigan. Posteriormente, atravesó con bastante dificultad el proceso de admisión al programa MBA.

A los 35 años, su carrera se estaba desarrollando bastante bien como gerente en una corporación industrial establecida en Europa, pero no se observaban grandes logros.

En 1994, Marcel dirigía toda la organización, conducía cientos de personas, había creado productos y mercados y en su ambiente se lo consideraba un individuo “visionario” y “carismático”.

En su rendimiento como estudiante, nada presagiaba tal desarrollo de su carrera profesional.

Una de las explicaciones que surgen naturalmente es que el éxito se puede haber producido como consecuencia de algún golpe de suerte. Sin embargo, al estudiar la historia de Marcel se observa que, en realidad, tuvo que enfrentar una serie inusual de obstáculos y desafíos que se transformaron en una fuente de aprendizaje y crecimiento.

Cuando se encontraba con algún contratiempo, podía contrariarse y enfurecerse, pero nunca se rendía o dejaba que las actitudes defensivas lo paralizaran.

Al tener presente los errores que cometía, lograba contrarrestar la arrogancia que suele acompañar al éxito.

Con una visión modesta de sí mismo, observaba con mucha atención y escuchaba cuidadosamente a los otros. Además, se for-

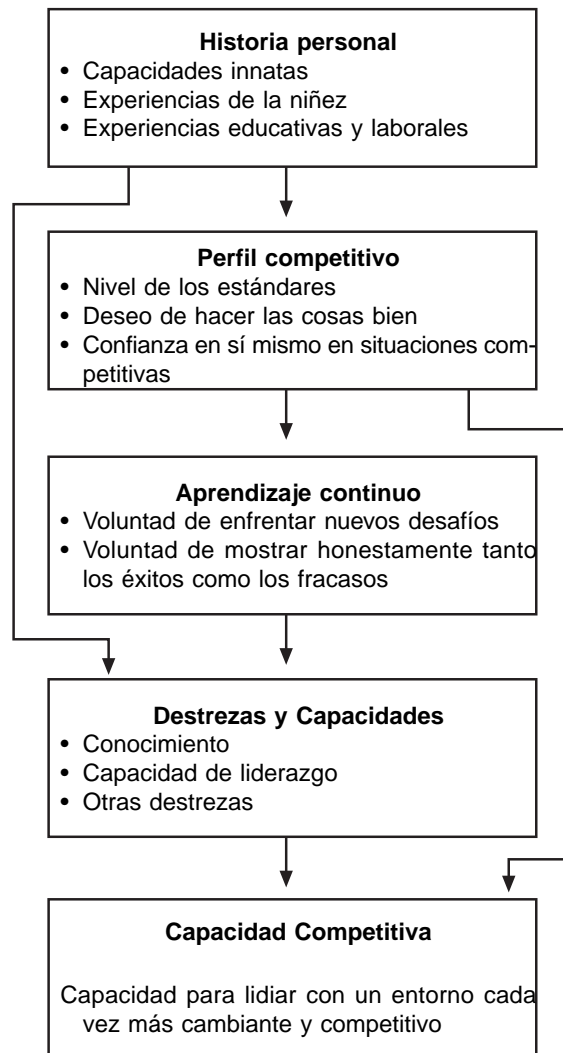


Figura 1<sup>14</sup>

14. Kotter, John P. (1995). *The new rules: How to succeed in today's post-corporate world*. Harvard Business Press. Cambridge, Massachusetts.

mó el hábito de probar nuevas formas de hacer las cosas, incluso cuando alguna de ellas significara sacarlo de la comodidad de lo conocido y asumir riesgos personales.

Para escuchar con mente abierta, arriesgarse a probar nuevas cosas y ser honesto al considerar los propios éxitos y fracasos, no hace falta ni un alto coeficiente intelectual ni un título de posgrado.

Utilizando estas técnicas relativamente simples, personas como Marcel DePaul o Matsushita continuaron creciendo y aprendiendo a edades en que la mayoría de las personas comienza a declinar.

Como consecuencia de ello, se volvieron más resilientes, desarrollaron el potencial de liderazgo y ayudaron a sus empresas a adaptarse al cambio.

## 5.2. Hábitos que favorecen el aprendizaje continuo

Los hábitos que crean las condiciones para que una persona pueda aprender durante toda su vida son relativamente simples:

- *Asumir riesgos*, es decir, empujarse a sí mismo a probar nuevas ideas y salir de la comodidad de lo establecido.
- *Mostrar abierta, honesta y humildemente los éxitos y los fracasos*. La clave está en no esconder los fracasos debajo de una pantalla defensiva, lo que anula la capacidad de obtener conclusiones racionales.
- *Solicitar opiniones e ideas a los demás*, lo que equivale a no partir del supuesto de que uno sabe todo y la mayoría de las personas tienen poco para aportar. Por el contrario, el enfoque correcto es creer que se puede aprender algo de los demás en casi todas las circunstancias.
- *Escuchar cuidadosamente, con una actitud de mente abierta*. Esto no significa creer que al escuchar se obtendrán muy a menudo grandes ideas o información muy importante. Por el contrario, el objetivo de escuchar es ofrecer un feedback adecuado a quienes nos hablan y, de esta manera, generar las condiciones para que se produzca el aprendizaje.

La pregunta que surge en este punto es la siguiente: si estos hábitos son tan sencillos, ¿por qué no están arraigados en la mayoría de las personas? Quizás la respuesta a esa pregunta es que en el corto plazo, recorrer este camino no es fácil ni placentero.

Cuando asumimos riesgos podemos tener éxito, pero también está la posibilidad del fracaso. Ser honesto, escuchar a los demás, solicitar opiniones y mantener una actitud abierta, puede permitir el acceso a nuevas ideas, pero también puede ser la fuente de malas noticias y de feedback negativo.

Las personas que avanzan en la senda del aprendizaje continuo sobreviven a las experiencias difíciles y crean una especie de coraza que los protege de lo negativo. Sus aspiraciones suelen ser elevadas y poseen un fuerte sentido de propósito en sus vidas.

Ese sentido de misión a veces se desarrolla en una etapa temprana de la vida y otras mucho tiempo después, pero es lo que permite evitar el riesgo de deslizarse a través de una vida rutinaria, con pocos riesgos y pocos logros.

### **5.3. El salto hacia el futuro**

Las carreras de las personas dentro de las organizaciones serán mucho más dinámicas en el próximo siglo. Cada vez se van a observar menos avances lineales a través de los niveles jerárquicos de la organización. Cada vez veremos menos personas haciendo las cosas de la misma manera por largos períodos de tiempo.

La incertidumbre y la volatilidad tienden a ser incómodas al principio, pero la mayoría de las personas se está acostumbrando a ellas.

Aquellos que aprendan a encauzar sus carreras dentro de este contexto, sufrirán menos el impacto de los cambios y podrán desempeñar una variedad de roles que ayuden a consolidar las transformaciones organizacionales.

También podrán desarrollar mejor sus aptitudes de liderazgo y estarán en una mejor posición para ayudar a sus colaboradores a adaptarse a los procesos de cambio reduciendo al mínimo las consecuencias negativas.

Por varias razones (el miedo entre ellas), aún muchas personas se abrazan al modelo de carrera tradicional. En algunos casos, no tienen una adecuada visión de lo que vendrá y, en otros, escuchan historias terroríficas de personas que han quedado sin trabajo como consecuencia de procesos de reingeniería y reestructuración.

Esto, naturalmente, hace que se preocupen por el futuro de su familia y, en consecuencia, dejen de pensar en renovarse a sí mismos y en crecer, para tratar de concentrarse en mantener lo que tienen actualmente. Se aferran al pasado en vez de dirigirse hacia el futuro.

Sin duda, esta estrategia defensiva será cada vez menos efectiva a medida que pase el tiempo. Lo mejor para todos nosotros es aprender a manejar los cambios y desarrollar el potencial de liderazgo que tenemos, para que podamos colaborar con las organizaciones que atraviesan procesos constantes de transformación.

A pesar de los riesgos, hay que saltar hacia el futuro. Y cuanto antes lo hagamos, mejor.

Obviamente, no es el camino más fácil, pero las personas que intentan crecer y son guiadas por la sensación de que están haciendo lo correcto para ellos mismos, para sus familias y para las organizaciones a las que pertenecen, desarrollan un sentido de propósito que las inspira a la hora de enfrentar las dificultades.

El rol de conductor de personas (una de las tareas más relevantes del trabajo gerencial), implica asumir la responsabilidad de alentar a los colaboradores a que venzan el miedo y salten hacia el futuro. Éste es el mejor camino para que una persona pueda lograr la identificación entre sus objetivos personales y los objetivos de la organización para la cual trabaja.



## GLOSARIO

---

---

**Administración por objetivos:** método en el cual la persona debe alcanzar del modo más eficaz y eficiente posible los objetivos propuestos.

Existe amplia libertad para aportar iniciativas y la responsabilidad surge del cumplimiento de la misión encomendada.

El límite más importante para la aplicación de este método está dado por los conocimientos y la información que las personas poseen para tomar decisiones.

Hace falta determinar con precisión y comunicar las misiones para poder, posteriormente, medir el resultado y juzgar al ejecutor.

La amplia libertad implica una gran responsabilidad. El control es sencillo cuando se trata de objetivos cuantitativos, pero se dificulta cuando los objetivos son cualitativos y los recursos difíciles de medir.

**Alianza estratégica:** la que liga facetas específicas de los negocios de dos o más empresas. En esencia, es una sociedad que potencia la efectividad de las estrategias competitivas de las empresas participantes a través del intercambio de tecnologías, habilidades o productos basados en ellas.

**Autoridad carismática:** la que se desprende de las condiciones naturales de una persona para influir en el comportamiento de los demás.

**Autoridad formal:** la que se deriva del puesto que una persona ocupa en la organización.

**Autoridad técnica:** la que se deriva de los conocimientos y destrezas que posee una persona.

**Círculo de calidad:** reunión periódica y voluntaria de un grupo de personas que, bajo la dirección de un coordinador competente, buscará y propondrá soluciones creativas, apuntando a mejorar los niveles de calidad del conjunto de prestaciones de la empresa dirigidas a su mercado externo y a su mercado interno.

**Coaching:** manera de entender a las personas en su totalidad, integrada por conversaciones (lenguaje) y acciones (prácticas) de acuerdo con ese entendimiento.

**Descentralización:** proceso a través del cual se reparte poder de decisión a distintas personas que componen la organización.

**Empatía:** habilidad de saber lo que siente otro y que se construye sobre la conciencia de uno mismo. Cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos de los demás.

**Estructura:** conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas diferentes, consiguiendo luego la coordinación de las mismas.

**Gerente integrador:** cuando no puede conseguirse coordinación suficiente por algún otro medio, la organización puede nombrar a un gerente integrador creando un puesto dotado de autoridad formal.

Podemos citar, como ejemplos:

- responsables de líneas de productos (“brand managers”) que supervisan la elaboración y comercialización de determinados productos,
- responsables de las cuestiones ambientales, que supervisan este tema en todas las áreas de la empresa,
- jefes de unidades en hospitales, encargados de integrar la actividad de médicos, enfermeras y staff de apoyo, etc.

La autoridad formal del gerente integrador comprende algunos aspectos referidos a la toma de decisiones de algún departamento, pero no se extiende a la autoridad formal sobre el personal

del mismo (lo que lo convertiría en gerente de línea, en vez de gerente integrador).

Aquí se plantea una cuestión delicada, en la cual es fundamental la habilidad del directivo para usar la persuasión y la negociación.

El trabajo del gerente integrador dista de ser sencillo, y su principal dificultad es la de poder influir en el comportamiento de individuos sobre los que no ejerce autoridad formal.

**Just in Time:** modalidad de abastecimiento y producción, basada en la reducción al mínimo de los inventarios, a través de una precisa coordinación con los proveedores.

**Líder político:** el que, consciente de sus necesidades y sensible a la realidad política, teje las alianzas necesarias para llevar su organización hacia adelante.

**Líder simbólico:** el artista o profeta que, mediante el uso de símbolos e historias, comunica una visión que transmite fe y lealtad entre los seguidores.

**Misión:** declaración que define el alcance de los negocios (productos, mercados y ubicaciones geográficas) así como las competencias esenciales que determinan las capacidades de la organización.

**Punto de inflexión estratégico:** momento en que las circunstancias alteran la manera en que funciona el mundo. Los puntos de inflexión estratégicos pueden ser producidos por:

- invenciones (la imprenta de Guttemberg en el siglo XV)
- ideas (la libertad individual en el siglo XVIII)
- tecnologías (la electricidad en el siglo XIX)
- procesos (la línea de montaje en el siglo XX).

El microchip y la llamada “Revolución Digital” que desencadenó, representan un punto de inflexión estratégico.

**Shareholders:** accionistas.

**Stakeholders:** grupos de interés necesarios para la supervivencia de la organización, como por ejemplo los empleados, clientes, proveedores, etc.

**Visión:** concepto vívido del futuro.

## AUTOEVALUACIÓN

---

1. Reflexione acerca de las fuentes de motivación que encuentra en su labor cotidiana.
2. Determine su grado de pragmatismo e innovación, a partir del análisis de su propio comportamiento como gerente.
3. ¿Se considera un líder al servicio de los demás? Justifique su respuesta.

## BIBLIOGRAFÍA

---

---

- Barker, Joel (1997). *Paradigmas. El negocio de descubrir el futuro*. McGraw-Hill. Bogotá.
- Barnard, Chester (1938). *The functions of the executive*. HBS Press. Boston, Massachusetts
- Bohm, David & Peat, F. David (1987). *Science, order and creativity*. Bantam Books. New York.
- Brown, Shona & Eisenhardt, Kathleen (1998). *Competing on the edge*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Conner, Daryl (1992). *Managing at the speed of change*. Villard. New York.
- Covey, Stephen (1994). *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva*. Paidós. México DF.
- Champy, James & Nohria, Nitin (Edited by) (1996). *Fast Forward*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- DeBono, Edward (1991). *El pensamiento lateral*. Paidós. Buenos Aires.
- DeBono, Edward (1996). *Lógica fluida*. Paidós. Buenos Aires.
- Del Prado, Luis (1998). *Dirección estratégica*. Fundación OSDE. Buenos Aires.
- Del Prado, Luis (1998). *Liderazgo y gestión de personal*. Fundación OSDE. Buenos Aires.
- Eisenhower, Dwight D. (1967) *At ease: Stories I tell to friends*. Doubleday. New York.
- Fanelli, J. M., Sidicaro, R. y del Prado, L. (1999). *Gestión del cam-*

- bio. El desafío de los próximos escenarios.* Fundación OSDE. Buenos Aires.
- Fei, Xiaotong (1992). *From the soil.* University of California Press. Berkeley.
- Fresco, Juan y Renner, Mónica (1994). *Cambio en los paradigmas. Innovación y creatividad hacia el mejoramiento continuo.* Ediciones Macchi. Buenos Aires.
- Galbraith, Jay R. (1995). *Designing organizations.* Jossey Bass Publishers. San Francisco, California.
- Gardner, Howard (1996). *Leading minds.* Basicbooks. New York.
- Gardner, Howard (1993). *Mentes creativas.* Editorial Paidós. Buenos Aires.
- Gardner, Howard (1994). *Estructuras de la mente.* Fondo de Cultura Económica. México DF.
- Grove, Andrew (1996). *Sólo los paranoides sobreviven.* Granica. Buenos Aires.
- Handy, Charles (1995). *The age of paradox.* Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Kleiner, Art (1996). *The age of heretics.* Currency Doubleday. New York.
- Kotter, John P. (1998). *El liderazgo de Matsushita.* Editorial Granica. Buenos Aires.
- Kotter, John P. (1996). *Leading change.* Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Kotter, John P. (1995). *The new rules: How to succeed in today's post-corporate world.* Harvard Business Press. Boston, Massachusetts.
- Kouzes, Jim y Posner, Barry (1997). *El desafío del liderazgo.* Granica. Buenos Aires.
- Kubler-Ross, Elisabeth (1969). *On death and dying.* Jossey Bass Publishers. San Francisco, California.
- Micklethwait, John & Wooldridge, Adrian (1996). *The witch doctors.* Heinemann. Londres.
- Mintzberg, Henry, Ahlstrand Bruce & Lampel, Joseph (1998). *Strategy Safari.* The Free Press. New York.
- Moss-Kanter, Rosabeth (1989). *When giants learn to dance:*

- mastering the challenge of strategy, management, and careers in the 1990s*. Simon & Schuster. New York.
- Moss-Kanter, Rosabeth (1997). *On the frontiers of management*. Harvard Business Review Book. Boston, Massachusetts.
- Nanus, Burt (1994). *Liderazgo visionario*. Granica. Buenos Aires.
- Saroka, Raúl (1998). *Sistemas de información*. Fundación OSDE. Buenos Aires.
- Senge, Peter. (1990). *La quinta disciplina*. Granica. Buenos Aires.
- Taylor, Jim y Wacker, Watts. (1998). *Lo que se viene... y después*. Granica. Buenos Aires.
- Tushman, Michael y O'Reilly, Charles (1997). *Winning through innovation*. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Wallace, James & Erickson, Jim (1992). *A toda máquina*. Javier Vergara Editores S.A. Buenos Aires.
- Wanty, Jacques & Halbertahl, Isi (1975). *La estrategia empresarial*. Editorial El Ateneo. Buenos Aires.
- Weick, Karl (1975). *The social psychology of organizing*. Addison Wesley. Reading, Massachusetts.
- Yazaki, Katsuhiko (1994). *The path of Liang Zhi*. Future Generations Alliance Foundation. Kyoto. Japón
- Zohar, Danah (1997). *Rewiring the corporate brain*. Berrett-Koehler Publishers. San Francisco.