



El fin del cambio

Cómo sostener el éxito y la innovación evitando la fatiga que provoca el cambio
por Peter Scout-Morgan, Eric Hoving, Henk Smith y Arnoud Van Der Slot

RESUMEN EJECUTIVO

Vivimos en un espiral de cambio. Las empresas son objeto de crecientes presiones para producir resultados, lo que las lleva a iniciativas de cambio, éste produce disrupciones, que lo hace más difícil, y genera mayores presiones para generar resultados, que inducen más cambios, y así sucesiva-mente.

A medida que la empresa necesita cambiar más rápido cada día, la energía de sus empleados se agota. Las crecientes disrupciones se hacen cada día menos sostenibles.

Las empresas que manejan el cambio con éxito, lo hacen construyendo estructuras organizacionales diseñadas para inducir y digerir el cambio en toda la organización.

Para explicar estas estructuras, los autores las presentan como figuras geométricas. Dependiendo del tipo de cambio que enfrente la empresa (en términos de su frecuencia y nivel), debe adoptar la forma óptima que le permita aceptarlo y provocarlo, sin desfallecer.

El cambio a escala global

En el pasado, el cambio era incremental y paulatino. Las organizaciones se podían tomar cierto tiempo para adoptar nuevas prácticas.

La competencia global ha alterado la forma de hacer negocios, ahora se hace necesario cambiar con mayor frecuencia e intensidad. El cambio, hoy en día, implica crecimiento y destrucción.

El problema es que a medida que se hacen más cambios, muchos gerentes y empresas consultoras pasan por alto las convulsiones que crean sus políticas y la forma como el cambio afecta a los empleados. Para éstos, el cambio es siempre disruptivo.

Miles de empleados han quedado desorientados por los esfuerzos para implantar el cambio, y a menudo se sienten temerosos de las nuevas implicaciones de esta novedosa situación. Este shock laboral se conoce como “fatiga por cambio” - la respuesta física y emocional que los empleados experimentan antes, durante y después de los esfuerzos de cambio.

Un ejecutivo puede protegerse contra la fatiga preservando la cultura organizacional y estableciendo los canales de comunicación adecuados que permitan identificar los puntos de problema.

Tales esfuerzos, sin embargo, no son intrínsecos al crecimiento sustentable y a la innovación - se concentran en la implantación

del cambio.

Para tener éxito en el manejo del cambio, es necesario reconocer el “fin del cambio” como una fuerza extrínseca, y emplear métodos que son intrínsecos para la estructura de la organización.

Estructuras de innovación

Algunas empresas e industrias, aceptan la innovación con mejor disposición que otras. Si medimos dos variables, “frecuencia de innovación” y “nivel de innovación”, y las graficamos en los ejes horizontal y vertical, surgen 4 patrones de innovación.

Cada uno de esos patrones tiene asociado una “estructura: de estabilidad”, que le permite a la organización que la presenta optimizar su desempeño, minimizando la disrupción.

Los patrones son:

1.- Incremental (baja frecuencia, baja intensidad): ambientes desestabilizados sólo ocasionalmente, y por factores o eventos que la organización usualmente sabe cómo manejar.

La estructura asociada es la pirámide, la cual puede mantener la estabilidad debido a que sigue una estrategia de lenta adaptación.

Ejemplo: Banco Mundial o una refinería de British Petroleum.

2.- Espasmódica (baja frecuencia, alta intensidad): se asocia con un gran cambio a la vez, como por ejemplo el cambio de una compañía de una forma a otra.

La estructura asociada es el cubo, el cual maximiza la estabilidad agrupando la innovación espasmódica en estallidos cortos y eficientes. Es una estructura que reposa firmemente en su base, pero si se empuja en forma adecuada, puede pasar a una nueva posición.

Ejemplo: la NASA durante el programa Apollo

3.- Repetitiva (alta frecuencia, baja intensidad): se asocia con organizaciones que afrontan cambios frecuentes y recurrentes, en las que el cambio es una constante.

La estructura es el cilindro, el cual minimiza la disrupción al construir innovaciones repetitivas dentro de sus procesos. Es fácil de movilizar si se hace rodar. De otra forma, es imposible de mover o dirigir eficientemente.

Ejemplo: Intel o Calvin Klein.

4.- Incesante (alta frecuencia, alta intensidad): se asocia con organizaciones que enfrentan cambios rápidos y furiosos. Los retos provienen de todas las direcciones, incluyendo las áreas de poca experiencia.

La estructura asociada es la de una esfera, la cual reduce la disrupción, desarrollando el máximo número de opciones y seleccionando el más estable.

Ejemplo: Desarrollo de productos de Sony o una sala de emergencia.

No debe caerse en la tentación de encajonar una organización en una estructura. Cada una tiene una estructura dominante, pero en realidad puede (o debe) contar con un portafolio de estructuras. Por ejemplo, el Banco Mundial es predominantemente "Pirámide", pero puede contener otras estructuras. Por otro lado, la mayoría de los departamentos de finanzas, son pirámides que pueden estar dentro de organizaciones de otro tipo.

Las pirámides

La estructura de pirámide estimula la innovación incremental, en aquellas empresas que pueden prepararse con tiempo. No se trata de la pirámide tradicional estática, jerárquica y burocrática. Es una estructura que puede permanecer estable a pesar de la turbulencia externa. Busca la perfección y continuidad.

Esta estructura supera la disrupción preparándose para la turbulencia antes que ocurra la disrupción. Tienen varias formas de mantener la estabilidad:

- La forma más natural es a través del mejoramiento incremental continuo, tales como el enfoque de Gerencia de Calidad Total. Dado que la fuente del cambio proviene de las partes que están más afectadas por el mismo, le temen menos a la disrupción que si fuese impuesto desde afuera.

- Crean un intermediario que absorba la disrupción, al mismo tiempo que mantienen la estabilidad en la organización principal. Por ejemplo, IBM desarrolló los computadores personales completamente apartado de la estructura corporativa principal, para no perder su identidad como empresa de Mainframe. Sólo cuando estuvo listo el desarrollo, se incorporó.

- Deshabilitan las influencias disruptivas. Por ejemplo, Microsoft organiza sus canales de distribución como una pirámide. En vez de crear nuevos métodos de distribución para diferentes productos, la empresa vende todos los productos a través de una red establecida. Así aísla la distribución de las influencias disruptivas en otras áreas de la empresa.

- Construyendo otra pirámide anexa a la organización existente. General Motors emprendió este camino cuando creó la división Saturn para competir con los sub compactos japoneses en el mercado estadounidense. GM decidió que sería demasiado difícil competir cumpliendo las reglas y condiciones de su compañía - permitió que la nueva empresa estableciera sus propias reglas, políticas y contratos, dejando a la división

Saturn enfocarse en la calidad y la satisfacción al cliente, al mismo tiempo que tenía precios competitivos.

Quienes trabajan en pirámides tienden a ingresar en la organización al comienzo de sus carreras y a permanecer allí por largos períodos, usualmente hasta su jubilación. Son sumamente confiables, pero pueden ser tercos, conservadores y estrechos de mente.

Su modelo mental es

profesionalismo = progreso constante + no sorpresas

El cubo

Una estructura de cubo lidia con cambios ocasionales de magnitud importante. La estructura de cubo promueve altamente un cambio de tipo Lewin - cuando una organización se descongela, pasa por una transición, se vuelve a congelar y llega a un período de calma.

Un cubo mantiene las cosas lo más constante posibles, antes, durante y después de la transición. La estructura dominante se mantiene constante, minimizando la sensación de disrupción.

Una vez finalizado el cambio, en lugar de quedar fatiga, el cubo refuerza la estrategia organizacional, los procesos, recursos y a la organización. Esta es la característica más valiosa: la organización goza de una re-construcción periódica, y nunca se duerme en sus laureles.

La NASA, en los años 60, tenía esta estructura. Todos sus programas se enfocaban en un solo objetivo: llevar el hombre a la luna. Sin embargo, nadie sabía cuántos proyectos tomaría cumplir este objetivo, por lo que sumaban recursos y personal constantemente. La NASA mantuvo la estabilidad centrándose en construir un equipo que compartiera un objetivo general.

Los empleados de este tipo de estructura son valientes y decisivos, pero pueden también llegar a ser brutales y disruptivos. Los gerentes son seleccionados por su habilidad para administrar tanto en tiempos de calma como en momentos de transición.

Su modelo mental es

profesionalismo = transición efectiva + consolidación eficiente

El cilindro

Un cilindro es una forma de mantener la continuidad a través de los ciclos, minimizando la disrupción al construir cambios repetitivos en sus procesos. Para que esto funcione, las disrupciones en el proceso deben encajar en el ritmo de tiempo que el cilindro puede absorber.

Esta estructura minimiza la disrupción, enfocándose en pasos y responsabilidades específicas, en ciclos puntuales.

Un ejemplo de esta estructura es la industria de los semiconductores. Esta sigue la "ley de Moore", la cual establece que el desempeño de un chip se duplica cada 18 meses. Utilizan esta

ley como su nuevo estándar de producción - es el ritmo de tiempo para el cilindro de la industria.

Las disrupciones se minimizan asegurando la continuidad entre los ciclos de cambio. Cada persona tiene un enfoque estandarizado y un rol entre ciclos. Dado que todos los empleados han sido entrenados con la misma metodología y estructura para cada proyecto, los empleados probablemente se sientan más cómodos al principio de un nuevo proyecto.

El aprendizaje organizacional e individual son estimulados. Los empleados están bien informados y se mantienen interesados a lo largo del proceso. Sin embargo, pueden tener puntos ciegos los cuales, combinados con cierta arrogancia, pueden llevar a situaciones volátiles.

Su mentalidad es:

profesionalismo = experticia + nuevos retos

La esfera

La estructura esférica encuentra cuál es la ruta más estable entre varias alternativas posibles. Reducen la disrupción desarrollando el máximo número de opciones para responder a cambios del ambiente.

Una esfera juega un juego de números, cubriendo muchas de las opciones para no perder alguna oportunidad que pueda resultar en una disrupción.

La disrupción es minimizada al estimular la toma de riesgos calculados. Una esfera, después de todo, no es universalmente flexible: puede ir en cualquier dirección, excepto hacia arriba o hacia abajo.

Un ejemplo es Cisco Systems. La empresa compra, total o par-

cialmente, muchas empresas nuevas, para protegerse contra un futuro incierto. Si la nueva compañía es exitosa, Cisco está bien posicionada para aprovechar la tecnología. Si falla, fue una pérdida calculada. Así, establece los nuevos productos y tecnologías que contribuirán con su éxito a largo plazo.

Los empleados de la esfera disfrutan de nuevos retos, tienden a ser altamente flexibles, creativos e innovadores. Por el lado negativo, se rehúsan a consolidar su experiencia.

Su mentalidad es:

profesionalismo = flexibilidad + oportunidad

Hacia la estabilidad

Para diseñar el camino hacia la estabilidad, debe comenzar por dibujar dos mapas:

Mapa de turbulencia

La empresa debe determinar dónde influye o impacta la turbulencia directamente. Para ello, es necesario comprender qué forma de turbulencia causa la fatiga en su organización - debe conocer sus alternativas estratégicas, identificar los puntos donde ocurre, definir los dominios del negocio, identificar los eventos que no causan fatiga, realizar una lista y un pronóstico de turbulencia para cada dominio.

Para cada dominio, grafique la turbulencia. En el eje horizontal, ubique la frecuencia de la misma. En el eje vertical, ubique el nivel de innovación requerido para absorber dicha turbulencia.

Mapa de innovación

A partir del Mapa de turbulencia, debe decidir cómo organizar la empresa mediante un portafolio de estructuras. Para cada dominio en el mapa, diseñe un plan para crear la estabilidad.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



SeguRed.com - El portal de la seguridad



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=196>