

BAJO EL REFLECTOR: Gerentes trabajando

Después de 30 años de actividad, 135 misiones y casi 900 millones de kilómetros recorridos en el espacio, el programa de transbordadores espaciales de la NASA se dio por concluido en 2011.¹ A lo largo de ese tiempo, el público pudo atestiguar altas y bajas, triunfos y tragedias: desde los lanzamientos de la sonda Magallanes (que orbitó alrededor de Venus) y del telescopio Hubble (responsable de fantásticas fotografías del espacio exterior) hasta los catastróficos desenlaces de los transbordadores Challenger y Columbia. No hace falta decir que la desarticulación de un programa de tal magnitud involucra enormes cambios para gerentes y empleados por igual.

El principal desafío para Charles Bolden (en la fotografía de la página siguiente), administrador de la NASA, radica en cómo se estructurará la agencia para seguir adelante con el programa espacial, una decisión que no depende de él. En virtud de que la NASA es una dependencia gubernamental, serán los legisladores quienes tomen la determinación. Y la reputación de Estados Unidos como líder en exploración espacial (y como el único país que ha logrado llevar personas a la luna) podría quedar en entredicho. Sin embargo, también existen consecuencias en materia industrial y de seguridad nacional que deben considerarse.

Después del lanzamiento y aterrizaje del último transbordador espacial, la NASA ha quedado fuera del negocio de vuelos tripulados al espacio exterior.

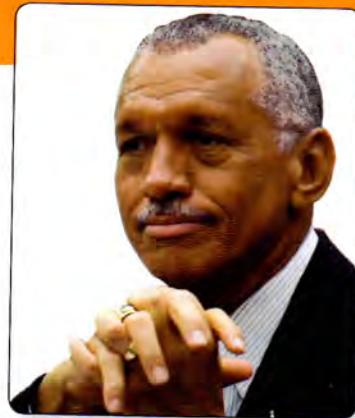
Ahora depende de los gobiernos extranjeros y las empresas comerciales para ese tipo de transportación, puesto que sus astronautas aún tienen que ser conducidos a la estación espacial internacional. De hecho, en noviembre de 2011, un grupo de astronautas estadounidenses realizó su primer viaje (con un costo de 47 millones de dólares) a bordo de la nave espacial rusa Soyuz. La NASA confía en que pronto podrá cerrar



convenios con empresas como Space Exploration Technologies (conocida simplemente como SpaceX), Blue Origin (fundada por Jeff Bezos, creador de Amazon.com), Sierra Nevada, Orbital Sciences Corporation e incluso Boeing (organización siempre cooperativa con la

A medida que la NASA se ajusta a su "nueva" realidad, la incertidumbre respecto de su financiamiento, sus empleos, sus expectativas y el papel que desempeña pueden ser verdaderamente desafiantes para los gerentes y empleados de la dependencia.

industria aeroespacial para la construcción de nuevas naves). Un experto comentó: "Aquello que antes sólo estaba a disposición de muy pocos empleados de gobierno cuidadosamente seleccionados y con elevada preparación, hoy se encuentra al alcance de investigadores, empresarios y exploradores." En realidad, algunas empresas del sector privado están preparándose a toda velocidad para participar en el nicho aeroespacial, para lo cual han comenzado a capacitar a los empleados profesionales que llegarán a necesitarse en iniciativas comerciales de alcance espacial para atender a investigadores, turistas y otras compañías. "Esto podría dar lugar a relaciones entre la NASA y proveedores de mano de obra



Fuente: Scott J. Ferrell/Congressional Quarterly/Newscom

espacial en un esquema similar al que usa el Departamento de la Defensa con las empresas proveedoras de servicios militares."

El cambio más radical que afrontan los gerentes de la NASA consiste en qué hacer con su fuerza laboral, integrada por individuos con habilidades muy especializadas y una capacitación de gran especificidad, mientras se debate y decide el futuro de la exploración espacial y de otros de sus programas. Aunque el transbordador no volverá a salir de la órbita terrestre y los vuelos espaciales tripulados a cargo de la NASA dependen, hoy en día, de

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 7.1 **Comparar** distintas perspectivas sobre el proceso de cambio.
- 7.2 **Clasificar** los diferentes tipos de cambio organizacional.
- 7.3 **Explicar** cómo manejar la resistencia al cambio.
- 7.4 **Analizar** temas contemporáneos relativos al manejo del cambio.
- 7.5 **Describir** varias técnicas para estimular la innovación.

otras instancias, la agencia mantiene aún un " sólido programa de exploración, desarrollo tecnológico e investigación científica" que mantendrá a sus empleados ocupados durante años. El exitoso aterrizaje en Marte del robot Curiosity, el 6 de agosto de 2012, es evidencia de cuán hábiles son los empleados de la NASA. No obstante, a medida que la organización se ajusta a su "nueva" realidad, la incertidumbre respecto de su financiamiento, sus empleos, sus expectativas y el papel que desempeña pueden ser verdaderamente desafiantes para los gerentes y empleados de la dependencia. Con todo, la NASA se rehusa a permitir que se pierda su cultura progresista e innovadora. **¿Qué podrían hacer los gerentes de la NASA para mantener enfocados a sus empleados durante estos cambios?**

Los retos administrativos que implica seguir fomentando la innovación ininterrumpida entre los empleados en medio de una época llena de incertidumbre no son exclusivos de los líderes de la NASA. Empresas grandes y pequeñas, universidades, colegios, gobiernos estatales y municipales, e incluso las fuerzas armadas, se han visto forzados a renovarse. De hecho, si bien la innovación siempre ha formado parte de la labor gerencial, en años recientes ha ido ganando aún más importancia. En este capítulo explicaremos a qué se debe que la innovación suela estar estrechamente vinculada con los esfuerzos implementados por las empresas para transformarse. Para comenzar, analizaremos qué es el cambio y cómo lo administran los gerentes.

7.1 Comparar distintas perspectivas sobre el proceso de cambio.

EL PROCESO de cambio

Cuando John Lechleiter asumió el cargo de director general de Eli Lilly, envió un regalo a cada uno de sus ejecutivos de más alto nivel: "un reloj digital equipado con un temporizador que marcaba, segundo a segundo, el tiempo que faltaba para el 23 de octubre de 2011. Ésa era la fecha en que Zyprexa, un medicamento contra la esquizofrenia que producía 5 000 millones de dólares al año para la empresa, dejaría de estar protegido por una patente". En el espacio de los próximos tres o cuatro años (esto es, hasta finales de 2016), Lilly perderá ingresos anuales equivalentes a 10 000 millones de dólares debido a la caducidad de las patentes de tres de sus medicamentos clave. No hace falta decir que la compañía ha comenzado a implementar algunos cambios organizacionales mientras se pone al día en materia de desarrollo de medicamentos.² Los gerentes de Lilly han tenido que hacer lo mismo que sus colegas de todos los ámbitos: ¡cambiar!

Si no fuera por el cambio, la labor gerencial sería relativamente sencilla. La planeación sería fácil porque el mañana sería igual que cualquier otro día. Por otro lado, el diseño organizacional eficaz no constituiría un problema, toda vez que tendríamos certidumbre respecto del entorno y no habría necesidad de rediseñar la estructura. De manera similar, la toma de decisiones se simplificaría porque el resultado de cada alternativa podría predecirse con una precisión casi absoluta. Pero la realidad es muy distinta. El cambio es parte intrínseca de la vida organizacional.³ Las organizaciones enfrentan cambios porque los factores internos y externos demandan que haya una transformación (vea la figura 7-1). Pero, ¿qué deben hacer los gerentes cuando reconocen la necesidad de un cambio? ¿Cómo deben responder a él?

Figura 7-1

Factores internos y externos que generan cambios

Externos

- Variaciones en las necesidades y deseos de los clientes
- Nuevas regulaciones de los gobiernos
- Transformación de la tecnología
- Variaciones económicas

Internos

- Nueva estrategia organizacional
- Modificaciones en la composición de la fuerza laboral
- Nuevas maquinarias
- Variación en las actitudes de los empleados

Dos perspectivas acerca del proceso de cambio

Es posible emplear dos metáforas muy distintas para describir el proceso de cambio.⁴ Una de ellas visualiza la organización como un gran barco que surca la mar en calma. El capitán de la embarcación y su tripulación saben bien a dónde se dirigen, ya que han realizado el mismo viaje muchas veces antes. El cambio surge en la forma de una tormenta ocasional, lo cual constituye una distracción en lo que de otra forma sería un viaje tranquilo y predecible. En esta metáfora de un mar en calma, el cambio se conceptualiza como una interrupción temporal en el devenir normal de los acontecimientos. En la otra metáfora, la organización es vista como una pequeña balsa que navega por un río enardecido, lleno de grandes caídas de agua. A bordo de la balsa viaja media docena de personas que nunca han trabajado juntas, que desconocen el río y el destino que quieren alcanzar, y que, para colmo de males, están viajando de noche. En esta metáfora el cambio es normal y esperado y su manejo es un proceso continuo. Estas dos metáforas presentan enfoques muy distintos para comprender el cambio y responder a él. Revisémoslas con más detalle.

LA METÁFORA DE LAS AGUAS TRANQUILAS Hubo una época en que la metáfora de las aguas tranquilas describía bastante bien la situación que enfrentaban los gerentes; el mejor análisis que se puede hacer de la misma es utilizando el modelo del proceso de cambio de tres fases creado por Kurt Lewin.⁵ (Vea la figura 7-2.)

De acuerdo con Lewin, el cambio exitoso puede planificarse, y requiere *descongelar* el estado de las cosas, *cambiar* a un nuevo estado y *recongelar* la situación para hacer que la transformación se vuelva permanente. El estado de las cosas se considera el punto de equilibrio. Para alejarnos de él es preciso “descongelarnos”; por lo tanto, dicha acción puede considerarse como un preparativo para realizar un cambio necesario. El descongelamiento se lleva a cabo ya sea aumentando los *factores de impulso*, que son las fuerzas que estimulan el cambio; disminuyendo los *factores restrictivos*, que son las fuerzas que provocan la resistencia al cambio; o combinando ambas estrategias.

Una vez que se ha logrado el descongelamiento, es preciso poner en práctica el cambio. Sin embargo, su mera introducción no garantiza que el cambio se afianzará. Lo que se requiere es que la nueva situación sea *recongelada* para que pueda perdurar al paso del tiempo. Si este último paso no se lleva a cabo, habrá altas probabilidades de que los empleados regresen al antiguo estado de equilibrio (es decir, a sus antiguas prácticas). Por consiguiente, el objetivo del recongelamiento es estabilizar la nueva situación mediante el refuerzo de los comportamientos recién adquiridos.

El proceso de tres fases de Lewin considera el cambio como una escisión respecto del estado de equilibrio actual de la organización. Es un contexto de aguas tranquilas, en el cual una alteración ocasional (una “tormenta”) provoca la necesidad de planear un cambio para hacerle frente. Una vez que la alteración ha sido enfrentada, sin embargo, las cosas pueden seguir su curso bajo las nuevas condiciones. Para los gerentes actuales, enfrentar este tipo de entorno es raro.

MÉTAFORA DE LAS AGUAS AGITADAS DJ Patil, experto en la teoría del caos, fue el primer investigador en abordar los patrones climáticos en la University of Maryland. Según él: “En ciertas ocasiones es posible hacer buenas predicciones climáticas para los siguientes 15 días. En otras, la verdad es que sólo se puede pronosticar el clima de un par de días. Y a veces es imposible ir más allá de las dos horas siguientes”. Este último escenario está ganando precedencia por



Samsung Electronics, el mayor fabricante de teléfonos móviles en el mundo, compite en la industria de comunicaciones inalámbricas, un entorno de aguas agitadas donde los cambios significativos son habituales. Entre las modificaciones que se presentan podemos incluir la mejora continua de la capacidad y calidad de la tecnología digital, el desarrollo de nuevos servicios inalámbricos para transmisión de datos, ciclos de desarrollo de productos más cortos y transformaciones en los requerimientos y las preferencias de los usuarios finales. Para mantener su posición competitiva, Samsung debe anticiparse o adaptarse a los cambios mencionados y seguir desarrollando productos que satisfagan las demandas de su clientela. En la fotografía aparece un grupo de compradores en Seúl, Corea del Sur, probando un nuevo modelo del teléfono inteligente Galaxy, un producto que Samsung lanzó en 145 países y que se ha convertido en el principal competidor del iPhone de Apple.

Fuente: AP Photo/Ahn Young-joon

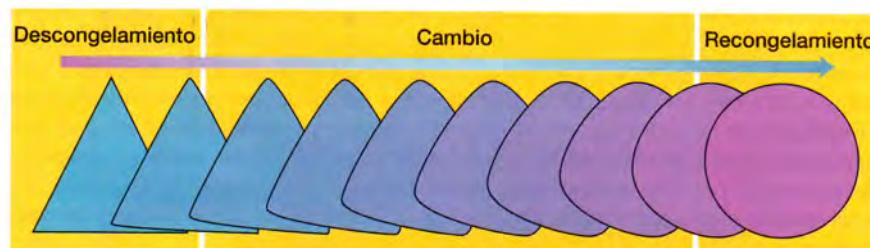


Figura 7-2
Proceso de cambio de tres fases

lo que se refiere al clima de los negocios. “El ritmo del cambio en nuestra economía y en nuestra cultura está acelerándose, y nuestra visibilidad del futuro es cada vez más limitada”.⁶

Hasta hace poco, Laura Ipsen fungía como vicepresidenta y gerente general de Connected Energy, una unidad de Cisco. Su empresa se enfocaba en el desarrollo de ecosistemas de energía para el mercado de redes eléctricas inteligentes. De acuerdo con su propia descripción, su trabajo implicaba la responsabilidad de “armar una especie de rompecabezas de mil piezas (algunas de ellas extraviadas) pero sin contar con un modelo en el cual basarme”.⁷ Por su parte, Susan Whiting es presidenta de Nielsen Media Research, una compañía de la que todos hemos oído hablar porque se encarga de registrar el nivel de audiencia de los programas de televisión, dato que suele utilizarse para determinar el monto del pago que hacen los publicistas por la transmisión de sus mensajes. Sin embargo, con la llegada de Internet, el video bajo demanda, los teléfonos celulares, el iPod, las grabadoras digitales de video y otras innovadoras tecnologías, el negocio de la investigación de medios de comunicación ha cambiado mucho y la recopilación de datos se ha vuelto más desafiante. Whiting comenta: “Si quiere saber cómo es mi típica semana de trabajo, le diré que es una combinación entre tratar de dirigir una empresa en cambio continuo y hacer frente a una industria en constante transformación”.⁸ Las dos descripciones previas dan una imagen bastante precisa de cómo se presenta el cambio en nuestra segunda metáfora, la de las aguas agitadas. Además, son consistentes con la realidad mundial, cada vez más dominada por la información, las ideas y el conocimiento.⁹

A continuación, una representación de cómo podría usted vivir el cambio en un entorno de aguas agitadas: la universidad a la que asiste ha impuesto las siguientes reglas. La duración de los cursos es variable; cuando uno se inscribe, no sabe cuánto tardará en concluirlos. Podrían ser dos semanas o cuatro meses. Por otro lado, el profesor puede dar por terminado un curso en cualquier momento y sin notificación previa. Por si esto no fuera suficientemente complejo, también la duración de cada clase puede sufrir modificaciones; algunas veces dura 20 minutos, otras hasta tres horas. Y el horario en que se celebrará la siguiente clase es dado a conocer por el profesor en la sesión precedente. Un detalle más: todos los exámenes se presentan sin previo aviso, así que los alumnos deben estar preparados para responderlos en cualquier momento. Para triunfar en este tipo de entorno, usted tendría que responder rápidamente a los cambios. Los estudiantes demasiado estructurados o que se sienten incómodos con el cambio, no alcanzarán el éxito.

Cada vez son más los gerentes que se dan cuenta de que su labor es muy similar a la que enfrentarían los alumnos de una universidad como la que hemos descrito. La estabilidad y la predictibilidad de la metáfora de las aguas tranquilas ya no existen. La alteración de las condiciones imperantes ha dejado de ser ocasional y temporal, y no va seguida por el regreso de las aguas tranquilas. En realidad, son muy pocos los gerentes que llegan aemerger de los remolinos. Más bien, como les sucede a DJ Patil, Laura Ipsen y Susan Whiting, tienen que afrontar el cambio constante.

¿La metáfora de las aguas agitadas es una exageración? Lo más probable es que no. Aunque podría parecer lógico que los entornos dinámicos y caóticos sean más frecuentes en las industrias relacionadas con la alta tecnología, lo cierto es que organizaciones de todos los sectores son víctimas del cambio persistente. Considere, por ejemplo, el caso de Electrolux, la compañía sueca de electrodomésticos. Uno pensaría que en esa industria no hay tantas dificultades (después de todo, casi todos los hogares necesitan aparatos eléctricos, los cuales, por lo demás, no son tan complicados), pero quizás se trata de un punto de vista equivocado. El director general de Electrolux, Keith McLoughlin, ha tenido que hacer frente a varios retos.¹⁰ En primer lugar, el inherente a desarrollar productos atractivos para un amplio rango de clientes globales. Por ejemplo, en Reino Unido sólo cuatro de cada 10 adultos posee un lavaplatos. Por otro lado, más o menos 78 por ciento de los hogares estadounidenses cuenta con uno de esos aparatos. También hay que considerar el hecho de que existen muchas alternativas más económicas en el mercado. Electrolux tiene una intensa competencia en Estados Unidos, y durante la desaceleración económica el mercado global de electrodomésticos experimentó una contumaz disminución de la demanda. Además, como los trabajadores suecos están sindicalizados, Electrolux tiene que cumplir ciertas expectativas respecto del trato que da a su fuerza laboral. Hace poco la empresa inició la construcción de una nueva fábrica de manufactura en Memphis, Tennessee; cuando esta sucursal sea totalmente operativa dará empleo a 1 200 trabajadores. McLoughlin reconoce que su compañía tendrá que seguir cambiando si quiere sobrevivir y prosperar en el entorno de aguas agitadas en el que se desenvuelve.

Hoy en día cualquier organización que aborde el cambio como si se tratara de una perturbación ocasional en un mundo por lo general tranquilo y estable, correrá un gran riesgo. Hay demasiadas cosas modificándose a gran rapidez, así que ni las organizaciones ni sus gerentes pueden darse el lujo de ser complacientes. Los negocios ya no son como antes y los gerentes deben estar listos para manejar con eficiencia y eficacia los cambios que enfrentan sus organizaciones y, más específicamente, sus áreas de responsabilidad.

TIPOS DE cambio organizacional

Los gerentes del operador de telefonía móvil Verizon Wireless saben de qué se tratan los cambios. “Incluso en una industria en la que la rápida transformación es cosa de todos los días, se requiere que las empresas desarrollen habilidades especiales para manejar los desafíos que plantean las adquisiciones corporativas y la continua aparición de nuevos productos”.¹¹ Verizon se preparó para esos retos y enfocó sus esfuerzos de cambio en su personal y en sus procesos.

¿Qué es el cambio organizacional?

En un momento u otro, casi todos los gerentes se ven obligados a modificar ciertos aspectos de su entorno laboral. Cada una de esas alteraciones representa un **cambio organizacional**, entendiendo por ello cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con que opera una organización. Los cambios organizacionales suelen demandar la presencia de algún **agente de cambio**, que actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de transformación. El agente de cambio puede ser un gerente de la organización, pero también alguien que no desempeñe un puesto gerencial (por ejemplo, un especialista en cambio del departamento de RH) o incluso un consultor externo.¹² Cuando la magnitud del cambio es importante, muchas veces las organizaciones contratan ese tipo de asesores para obtener respaldo y consejo. Como no forman parte de la empresa, los consultores externos pueden aportar algo que sus integrantes tal vez no tengan: una perspectiva objetiva; por otro lado, sin embargo, tendrán una comprensión limitada de la historia, la cultura, los procedimientos operativos y el personal de la organización. Asimismo, tendrán menos dificultad para implementar cambios radicales en comparación con los miembros de la compañía, toda vez que las repercusiones de los mismos no les afectan de manera directa. En contraste, los gerentes internos quizás se muestren más considerados y hasta excesivamente precavidos, ya que ellos sí se verán forzados a afrontar las consecuencias de cualquier cambio drástico.

Tipos de cambio

En términos generales, los gerentes enfrentan tres tipos de cambio: estructurales, tecnológicos y de personal (vea la figura 7-3). Los cambios *estructurales* incluyen cualquier modificación de las variables relativas a la estructura, como las relaciones entre superior y subordinado, los mecanismos de coordinación, el empoderamiento de los empleados o el rediseño de los puestos de trabajo. Los cambios *tecnológicos* abarcan las modificaciones que ocurren en la forma de desempeñar el trabajo o en los métodos y los equipos utilizados para llevarlo a cabo. Los cambios en el *personal* se refieren a cualesquiera modificaciones en las actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos de individuos o grupos.

CAMBIOS ESTRUCTURALES Jin Zhiguo, presidente de la cervecería china Tsingtao Brewery, entiende cuán importante puede ser el cambio estructural. Cuando la empresa dejó de ser administrada por el gobierno y pasó a formar parte del libre mercado, fue necesario implementar muchos cambios. Según Zhiguo: “Como siempre habíamos trabajado en una empresa de propiedad estatal, nuestros empleados no estaban acostumbrados a competir por un puesto ni a correr el peligro de ser reemplazados debido a un mal desempeño”.¹³ Dejar de

Clasificar los diferentes tipos de cambio organizacional

7.2

cambio organizacional

Cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con que opera una organización.

agente de cambio

Alguien que actúa como catalizador y asume la responsabilidad de manejar el proceso de cambio



Figura 7-3
Tres tipos de cambio

PERSPECTIVA DEL FUTURO

Aprendizaje permanente

Para 2025, la línea entre la vida estudiantil y laboral será bastante difusa. El periodo de utilidad de prácticamente cualquier habilidad será inferior de 10 años, por lo que la gente tendrá que actualizar sus destrezas de manera continua. En estas condiciones, todos tendremos que contar con la capacidad de adaptarnos al cambio.

La tecnología permitirá que los individuos sigan aprendiendo a lo largo de toda la vida sin necesidad de asistir a clases formales porque la capacitación será online. Las personas tomarán cursos adaptados a sus necesidades específicas y a su disponibilidad de horarios. Aprender nuevas

habilidades online será una actividad tan rutinaria como lavarnos los dientes y nos permitirá mantenernos actualizados en nuestro campo de acción.

Lisa Brown, directora general de Tallahassee-Leon Federal Credit Union comenta: "Soy una feroz defensora del aprendizaje permanente. Cuando uno cree que lo sabe todo y deja de escuchar, está sentando las bases para su propio fracaso. En realidad, lo importante no es lo que se aprende ni de quién se aprende, sino mantenerse abierto a la experiencia, escuchar e impulsarse a uno mismo a ser mejor que ayer".¹⁴ ¿Su visión incluye la aspiración de ser mejor cada día?

ser una compañía burocrática y no habituada al riesgo para convertirse en una organización capaz de competir en el mercado global, exigió la implementación de un cambio estructural.

Las modificaciones que se dan en el entorno externo o en las estrategias organizacionales suelen provocar cambios en la estructura de la empresa. En virtud de que la estructura organizacional se define con base en cómo se realiza el trabajo y en quién lo lleva a cabo, los gerentes pueden alterar cualquiera de esos *componentes estructurales*, o ambos. Por ejemplo, el cambio podría consistir en que las responsabilidades de distintos departamentos se combinen en uno solo, en la eliminación de uno o varios niveles jerárquicos, o en aumentar la cantidad de empleados a cargo de un gerente. Por otro lado, podría ocurrir que, en un intento por incrementar la estandarización, se implementen más reglas y procedimientos o que se fomente el empoderamiento de los empleados para propiciar una mayor velocidad en materia de toma de decisiones.

Otra opción sería introducir cambios importantes en el *diseño estructural* vigente. Por ejemplo, cuando Compaq Computer fue adquirida por Hewlett-Packard, algunas divisiones de producto fueron eliminadas, mientras que otras se fusionaron o ampliaron. Las modificaciones en el diseño estructural también podrían incluir, por ejemplo, el cambio de una estructura funcional a una basada en productos o la creación de un diseño estructural por proyectos. Eso fue lo que hizo Avery-Dennis Corporation cuando rediseñó su estructura en función de equipos de trabajo.

CAMBIOS TECNOLÓGICOS Los gerentes también podrían optar por transformar la tecnología que utilizan para convertir los insumos en producción. Casi todos los primeros estudios que se realizaron en torno de la administración tenían que ver con cambios tecnológicos. Por ejemplo, las técnicas de la administración científica involucraban la implementación de cambios tendientes a aumentar la eficiencia en términos de productividad. Hoy en día, los cambios tecnológicos suelen implicar la automatización, la computarización o la introducción de nuevas maquinarias, herramientas o métodos.

Es frecuente que los factores competitivos o las innovaciones recientes que se presentan en una industria demanden que los gerentes introduzcan *maquinarias, herramientas o métodos operativos novedosos*. Por ejemplo, las empresas dedicadas a la extracción de carbón en Nueva Gales del Sur actualizaron sus métodos operativos, instalaron máquinas más eficaces para manejar el mineral y modificaron las prácticas laborales para incrementar su productividad.

La *automatización* es un cambio tecnológico que consiste en eliminar ciertas tareas realizadas por los seres humanos y reemplazarlas por otras efectuadas por máquinas. Este tipo de modificación ha ocurrido, por ejemplo, en el servicio postal (en donde ahora se utilizan clasificadores automáticos de correspondencia) y en las líneas de ensamblaje automotriz (con máquinas robotizadas, específicamente programadas para ejecutar tareas que antes eran responsabilidad de obreros humanos).

Los cambios tecnológicos más evidentes se han derivado de la *computarización*. Casi todas las organizaciones cuentan con sofisticados sistemas de cómputo. Por ejemplo, los supermercados y otros negocios minoristas utilizan lectores digitales que proporcionan información instantánea sobre existencias, y muchos están comenzando a aceptar pagos realizados mediante dispositivos portátiles. Asimismo, prácticamente todas las oficinas están computarizadas. En BP p.l.c., la compañía británica de generación de energía, por ejemplo, los empleados tuvieron que aprender a lidiar con la pérdida del anonimato y con el aumento del

nivel de responsabilidad que surgieron al entrar en acción un sistema informático que abarca todas y cada una de las áreas de la organización. La naturaleza incluyente del sistema provocó que todo aquello que un empleado hiciera en su computadora afectara automáticamente a los demás sistemas conectados a la red interna.¹⁵ En Benetton Group, SpA, las computadoras comunican a las fábricas de manufactura que la empresa tiene en Treviso, Italia, con sus distintos puntos de venta y con su altamente automatizado almacén. Ahora, la información relativa a sus productos puede ser transmitida y compartida al instante, lo cual representa una verdadera ventaja en el entorno actual.¹⁶

CAMBIOS EN EL PERSONAL Modificar la fuerza laboral implica modificar sus actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, algo que no es fácil de lograr.

Desarrollo organizacional (DO) es el término que se utiliza para describir los métodos de cambio enfocados en la fuerza laboral, así como en la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo.¹⁷ Las técnicas de DO más conocidas se describen en la figura 7-4. Cada una de ellas busca provocar cambios en los empleados de las organizaciones y lograr que trabajen mejor en conjunto. Por ejemplo, los ejecutivos de Scotiabank, una de las cinco instituciones bancarias más grandes de Canadá, saben que el éxito de cualquier nueva estrategia de ventas y servicio a clientes depende de modificar las actitudes y los comportamientos de sus empleados. Los gerentes han usado diferentes técnicas DO durante este cambio estratégico, incluyendo la creación de equipos, las encuestas de retroalimentación y el desarrollo intergrupal. Un indicador de cuán bien funcionaron dichas técnicas para motivar el cambio en el personal fue el hecho de que todas las sucursales canadienses de la organización lograron implementar la nueva estrategia antes de lo programado.¹⁸

Buena parte de lo que sabemos sobre las prácticas de DO se debe a las investigaciones realizadas en Norteamérica. Sin embargo, es preciso que los gerentes sepan que algunas técnicas que funcionan bien en las empresas estadounidenses tal vez no sean apropiadas para las organizaciones o unidades organizacionales de otras latitudes.¹⁹ Por ejemplo, un estudio sobre intervenciones de DO concluyó que “la [encuesta de] retroalimentación basada en múltiples indicadores, tal como se practica en Estados Unidos, no fue bien recibida en Taiwán”, ya que el valor cultural de “mantener la dignidad es, sencillamente, más poderoso



Recorrer a pie un circuito de más de 6 kilómetros en compañía de sus colegas de trabajo ha servido como ejercicio de integración de equipos para los empleados de Wellness Corporate Solutions, una empresa que ofrece programas personalizados de acondicionamiento físico y servicios de revisión del estado de salud a organizaciones de todo Estados Unidos. Estos paseos compartidos permiten que los empleados de Wellness aprendan cómo piensan y de qué forma trabajan sus compañeros. La creación de equipos es un método de desarrollo organizacional utilizado por los gerentes para fomentar cambios en la fuerza laboral con la intención de mejorar la calidad de las relaciones laborales interpersonales.

Fuente: *The Washington Post/Getty Images*

desarrollo organizacional (DO)

Métodos de cambio que se enfocan en la fuerza laboral, así como en la naturaleza y la calidad de las relaciones interpersonales en el trabajo

Figura 7-4

Técnicas de DO más conocidas



que el de recibir retroalimentación de los subordinados".²⁰ ¿Cuál es la lección para los gerentes? Que antes de usar determinadas técnicas de DO para implementar cambios conductuales, sobre todo en naciones distintas, deben asegurarse de estar tomando en cuenta las características culturales de esos países y determinar si las técnicas en cuestión "tienen sentido para la cultura local".

7.3 *Explicar cómo manejar la resistencia al cambio.*

MANEJO DE LA resistencia al cambio

Sabemos que lo mejor para nuestro estado físico es comer saludablemente y mantenernos activos; sin embargo, muy pocos de nosotros seguimos esa recomendación. De hecho, nos rehusamos a introducir cambios en nuestro estilo de vida. La filial sueca de Volkswagen y la agencia publicitaria DDB Stockholm pusieron en práctica un experimento para averiguar si podían modificar la conducta de la gente, convenciéndola de optar por la alternativa más saludable de utilizar las escaleras en lugar de montarse en las escaleras eléctricas.²¹ ¿Cómo lo hicieron? Cubrieron la escalera de una estación de trenes de Estocolmo con un teclado de piano totalmente funcional (puede ver el video en YouTube) para averiguar si eso motivaba a las personas a utilizarla. El experimento resultó un rotundo éxito: casi 66 por ciento de los transeúntes usaron las escaleras. La moraleja es que la gente puede cambiar si se le presenta un cambio atractivo.

El cambio puede ser toda una amenaza para los integrantes de una organización. El problema estriba en que, muchas veces, las organizaciones incentivan la inercia entre sus empleados como una forma de asegurarse de que no pondrán en entredicho el estatus quo, aun cuando en realidad el cambio pudiera ser benéfico. Pero, ¿a qué se debe que la gente se resista al cambio y qué podemos hacer para minimizar su resistencia?

¿Por qué la gente se resiste al cambio?

Suele decirse que las personas odiamos cambiar, a menos que hacerlo implique algún beneficio económico. Esta resistencia al cambio está bien documentada.²² ¿Por qué nos resistimos a cambiar? Entre las principales razones están la incertidumbre, los hábitos, la preocupación por alguna pérdida personal y la creencia de que el cambio no representará un beneficio para la organización.²³

El cambio reemplaza lo conocido por lo incierto. Sin importar cuánto le moleste asistir a la escuela, por lo menos sabe qué se espera de usted en ese terreno. Cuando deje la universidad para integrarse al mundo laboral de tiempo completo, también dejará atrás lo que le es familiar para adentrarse en el terreno de lo desconocido. En las organizaciones, los empleados enfrentan una incertidumbre similar. Por ejemplo, cuando se introducen métodos de control de calidad basados en modelos estadísticos a una planta de manufactura, los inspectores se ven obligados a aprenderlos. Entre ellos, a algunos los asaltará el temor de no poder hacerlo, así que podrían desarrollar una actitud negativa hacia el cambio o comportarse de forma inapropiada si se les exige utilizarlos.

Otra causa de resistencia estriba en que hacemos las cosas por hábito. Por ejemplo, casi todos recorremos diariamente el mismo camino para ir a la escuela o al trabajo. Somos criaturas de hábitos y eso está bien; después de todo, la vida es ya lo bastante compleja como para tener que analizar todas las opciones que se nos presentan al tomar cientos de decisiones rutinarias. Para enfrentar esa complejidad, nos apoyamos en los hábitos o en las respuestas programadas. Sin embargo, al confrontar un cambio, nuestra tendencia a responder de la forma acostumbrada se convierte en una fuente de resistencia.

La tercera causa de resistencia es el temor a perder algo de nuestra propiedad. El cambio amenaza la inversión que hemos hecho en el estado actual de las cosas. Entre más personas hayan invertido en el sistema vigente, más resistencia al cambio habrá. ¿Por qué? Porque nos da miedo perder nuestro estatus, nuestro dinero, nuestra autoridad, nuestros amigos, nuestros beneficios personales o cualquier ventaja de orden económico que nos sea valiosa. Este temor explica por qué los trabajadores de edad avanzada tienden a resistirse al cambio más que los empleados jóvenes: en términos generales, los primeros habrán invertido más en el sistema vigente y, por lo tanto, tendrán más miedo a sufrir pérdidas debido al cambio.

La última causa de resistencia es la creencia de que un cambio en particular es incompatible con los objetivos e intereses de la organización. Por ejemplo, si un empleado considera que un nuevo procedimiento laboral reducirá la calidad de los productos, lo más probable es que se oponga al cambio. Este tipo de resistencia podría, de hecho, ser benéfico para la organización, siempre y cuando sea expresado de forma positiva.

en la PRÁCTICA

Contexto:

Después de que el Consejo nacional de seguridad en el transporte de Estados Unidos recomendara que, por cuestiones de seguridad, los estados prohibieran el uso de teléfonos celulares mientras se conduce un vehículo motorizado, muchas empresas están cambiando sus políticas respecto de la utilización que hacen sus empleados de ese tipo de dispositivos. Jeff Turner, propietario de una compañía de servicios de reparación de electrodomésticos en Toledo, Ohio, informó a sus empleados que la nueva política organizacional dispone "no usar teléfonos celulares mientras se conduce". No obstante, ha tenido problemas para hacer respetar el reglamento.

¿Qué sugerencias le haría a Jeff para lograr que sus empleados modifiquen su comportamiento?

He puesto en práctica varios métodos para conseguir que los empleados cumplan las políticas de seguridad, lo cual puede ser bastante difícil. Desde mi punto de vista, el más útil es el reforzamiento positivo a partir de incentivos, como un bono o un día adicional de vacaciones por conducir apropiadamente. Al ofrecer a los empleados algún beneficio adicional por adoptar las políticas de seguridad, se les está dando un motivo extra para esforzarse. También podría ofrecerles reconocimientos como "el empleado más responsable" o crear equipos para permitirles colaborar y hacerles más divertido el logro del objetivo general.

Jennifer Jose
Gerente de seguridad, higiene y medio ambiente



Fuente: Jennifer Jose

Técnicas para reducir la resistencia al cambio

¿Qué pueden hacer los gerentes si detectan que la resistencia al cambio está afectando el desempeño organizacional? Son varias las estrategias que se ha sugerido implementar para enfrentar la resistencia al cambio. Entre ellas están la educación y la comunicación, la participación, la facilitación y el apoyo, la negociación, la manipulación y la absorción, y la coerción. A continuación explicaremos cada una de estas técnicas, y en la figura 7-5 se presenta un resumen de las mismas. Es recomendable que los gerentes las visualicen como herramientas para afrontar la resistencia al cambio de acuerdo con la fuente de donde ésta provenga.

Educación y comunicación. Pueden contribuir a reducir la resistencia al cambio al explicar a los empleados cuál es la lógica en que éste se basa. Esta técnica, por supuesto, da por sentado que buena parte de la resistencia es resultado de la falta de información o de la comunicación inadecuada.

Participación. Se refiere a involucrar a los individuos que se verán directamente afectados por el cambio propuesto en el proceso de toma de decisiones. La participación permite que la calidad del proceso se incremente, que los empleados expresen sus sentimientos y que se comprometan de forma más profunda con la decisión final.

Facilitación y apoyo. Tiene que ver con ayudar a los empleados a lidiar con el temor y la ansiedad asociados con el esfuerzo de cambio. El apoyo podría consistir en ofrecer a los empleados asesoría, terapia, capacitación en nuevas habilidades o un permiso para ausentarse brevemente del trabajo sin afectar su salario.

Negociación. Se refiere a ofrecer a los empleados algo de valor a cambio de obtener su compromiso con el cambio y reducir su resistencia. Esta técnica podría ser muy útil si la resistencia proviene de una fuente poderosa.

Manipulación y absorción. Consiste en hacer intentos velados por influir en otras personas para que se muestren favorables al cambio. Podría involucrar la distorsión de los hechos para lograr que el cambio parezca más atractivo.

Por último, la *coerción* puede utilizarse para hacer frente a la resistencia al cambio. La coerción tiene que ver con el uso de amenazas directas o medidas correctivas contra quienes se oponen al cambio.

Figura 7-5

Técnicas para reducir la resistencia al cambio

Técnica	Cuándo utilizarla	Ventaja	Desventaja
Educación y comunicación	Cuando la resistencia se debe a la falta de información	Elimina los malos entendidos	Podría ser inútil si no existe confianza mutua o hay falta de credibilidad
Participación	Cuando quienes muestran resistencia cuentan con aptitudes suficientes como para contribuir al proceso	Aumenta el involucramiento y la aceptación	Consumo tiempo; pocas veces es la solución ideal
Facilitación y apoyo	Cuando quienes muestran resistencia lo hacen agobiados por el temor y la ansiedad	Puede facilitar los ajustes necesarios	Es cara y no garantiza el éxito
Negociación	Cuando la resistencia proviene de un grupo poderoso	Puede "comprar" el compromiso con el cambio	Puede implicar un alto costo; deja abierta la posibilidad de que otras instancias también apliquen presión
Manipulación y absorción	Cuando se requiere el respaldo de un grupo poderoso	No es cara; es una forma fácil de lograr apoyo	Puede resultar contraproducente al ocasionar que el agente de cambio pierda credibilidad
Coerción	Cuando se requiere el respaldo de un grupo poderoso	No es cara; es una forma fácil de lograr apoyo	Podría ser ilegal y socavar la credibilidad del agente de cambio

7.4

Analizar temas contemporáneos relativos al manejo del cambio.

TEMAS contemporáneos relativos al manejo del cambio

Cuando David Gray asumió el cargo de director general de Daxko, una pequeña empresa dedicada a la comercialización de software con sede en Birmingham, Alabama, quiso darle un estilo más jovial y menos estresante para los empleados. Hoy en día, la compañía tiene un diseño de oficinas abiertas y cuenta con una sala de trabajo/juegos equipada con una consola Wii y un televisor de plasma de 52 pulgadas, lo que ha generado un "entorno calculadamente casual, más parecido al de las empresas de Silicon Valley que a las del muy tradicionalista sur del país". Un empleado comentó: "Las cosas son muy intensas aquí. Las expectativas sobre lo que debo llevar a cabo son muy claras. Pero si puedo jugar Wii mientras cumple con ellas, todo es mejor".²⁴ El estrés a que se ve sometida la fuerza laboral constituye una de las principales preocupaciones de los gerentes actuales. En la siguiente sección analizaremos este fenómeno y dos inquietudes más: el cambio de la cultura organizacional y la necesidad de implementar el cambio con éxito. Enfoquémonos primero en el cambio cultural.

Cambios en la cultura organizacional

Cho Yang-Ho, director general de Korean Air, tuvo que hacer frente a una difícil situación de cambio. Su interés era transformar la imagen de su empresa, de manera que la gente dejara de percibirla como una aerolínea de un país en vías de desarrollo con propensión a sufrir accidentes y empezara a considerarla un sólido competidor internacional.²⁵ Para comenzar, se enfocó en mejorar la seguridad por encima de todo lo demás, lo cual implicó la introducción de cambios significativos en la cultura organizacional. Para complicar todavía más las cosas, la cultura jerárquica del país enseña a los coreanos que deben mostrarse respetuosos hacia sus superiores y las personas de mayor edad. Según Cho: "(estas tradiciones) están presentes en toda la cultura oriental". El método utilizado por este ejecutivo para modificar los usos y costumbres de su compañía involucró la implementación de "un enfoque sistémico, destinado a minimizar la cultura basada en la personalidad y en la cadena de mando descendente, heredada por los gerentes de las empresas coreanas, y por cuya causa éstos hacen énfasis en la intuición y la respuesta a las órdenes". El cambio cultural parece haber rendido frutos, puesto que Korean Air se convirtió en la aerolínea de carga más grande del mundo y se ha hecho merecedora a una calificación de cuatro estrellas (de un máximo de cinco) otorgada por una empresa de aviación londinense que evalúa la calidad de las compañías del sector.

El hecho de que la cultura de una organización esté caracterizada por factores más o menos estables y permanentes, la predispone a ser muy resistente al cambio.²⁶ La cultura

organizacional se va conformando a lo largo de mucho tiempo y, una vez establecida, se arraiga de forma muy profunda. Las culturas fuertes son particularmente resistentes al cambio, debido a que los empleados forman vínculos muy estrechos con ellas. Por ejemplo, Lou Gerstner (director general de IBM entre 1993 y 2002) no tardó mucho en descubrir el poder de una cultura de ese tipo. Si quería que la empresa recuperara su posición dominante en la industria de la computación, Gerstner (quien fuera el primer director de IBM que no se había formado en la compañía) necesitaba hacer una completa revisión de su estructura anquilosada y muy apegada a las tradiciones. Sin embargo, lograr esta hazaña en una organización que se preciaba de tener una cultura tan perdurable, se convirtió en su mayor desafío. Según sus propias palabras: “Durante la década que pasé al frente de IBM pude darme cuenta de que la cultura no es tan sólo un aspecto del juego... es el juego mismo”.²⁷ Con el paso del tiempo, si una cultura determinada se convierte en una desventaja, los gerentes podrán hacer muy poco por modificarla, sobre todo en el corto plazo. Incluso bajo las condiciones más favorables, el efecto de los cambios tardará años en hacerse evidente.

COMPRENSIÓN DE LOS FACTORES SITUACIONALES

¿Cuáles son las “condiciones favorables” que facilitan el cambio cultural? Una de ellas es la ocurrencia de una *crisis drástica*, como un revés financiero inesperado, la pérdida de un cliente importante o la presentación de una gran innovación tecnológica por parte de un competidor. Impactos de tal envergadura pueden debilitar el *estatus quo* y provocar que la gente comience a pensar en la relevancia de la cultura vigente. Otra condición podría ser un *cambio de liderazgo*. La aparición de un nuevo líder puede dar lugar al surgimiento de un conjunto alternativo de valores clave y generar la percepción de una mayor capacidad para responder a las crisis en comparación con sus predecesores. Una condición más se presenta cuando la *organización es joven y pequeña*. Entre más joven es la organización, menos arraigada es su cultura. Por otro lado, para los gerentes resulta más sencillo comunicar los nuevos valores en una organización pequeña que en una grande. Una última condición favorable es cuando la *cultura organizacional es débil*, pues en ese caso habrá mayor receptividad al cambio.²⁸

INTRODUCCIÓN DE CAMBIOS EN LA CULTURA Suponiendo que las condiciones son adecuadas, ¿qué deben hacer los gerentes para modificar la cultura organizacional? Es poco probable que exista una acción capaz, por sí sola, de tener el impacto necesario para cambiar algo tan enraizado y altamente valorado. Por lo tanto, los gerentes necesitan contar con una estrategia que les permita manejar el cambio cultural. Las sugerencias que se presentan en la figura 7-6 se enfocan en acciones específicas; ponerlas en práctica no garantiza, sin embargo, que los esfuerzos de cambio cultural tengan éxito. Los miembros de la organización no renunciarán fácilmente a los valores que comprenden y con los que han trabajado bien en el pasado. De ocurrir, el cambio será muy lento. Por otro lado, los gerentes deben permanecer alerta para evitar cualquier retorno a las viejas y muy conocidas tradiciones.



Estos agentes bursátiles que trabajan en el piso de remates de la bolsa de valores BM&F Bovespa de São Paulo, Brasil, desempeñan empleos muy estresantes. Su misión es comprar y vender acciones a nombre de inversionistas empresariales o particulares. Las demandas que imponen sobre ellos el papel que desempeñan y la tarea que llevan a cabo contribuyen a generar altos niveles de tensión, porque las decisiones que toman en fracción de segundos pueden afectar radicalmente las finanzas y el patrimonio de sus clientes. Los desafíos profesionales que enfrentan exigen que estos agentes analicen noticias empresariales, estadísticas económicas, compañías y oportunidades de inversión todos los días, además de diseñar estrategias comerciales y supervisar de forma continua los movimientos del mercado bursátil.

Fuente: Reuters/Paulo Whitaker

- Ponga el ejemplo a través del comportamiento gerencial; es preciso que los gerentes, en particular los de nivel más alto, actúen como modelos conductuales positivos.
- Cree anécdotas, símbolos y rituales nuevos para reemplazar los que están en uso actualmente.
- Seleccione, promueva y respalde a los empleados que adopten los nuevos valores.
- Rediseñe los procesos de socialización para que sean coherentes con los nuevos valores.
- Modifique el sistema de recompensas para alentar la aceptación de los nuevos valores.
- Reemplace las normas no escritas con expectativas claramente especificadas.
- Desarticule las subculturas actuales mediante transferencias de empleados, rotación de puestos y despidos.
- Esfuérzese por generar consensos a través de la participación de los empleados y creando un clima con un nivel de confianza más elevado.

Figura 7-6
Cambio cultural

Estrés en los empleados

“Casi todos los días laborales, a las 5:30 de la tarde y después de trabajar ocho horas como agente de seguros en Lawrenceville, Georgia, April Hamby recorre a toda velocidad los 100 metros que la separan del supermercado Kroger. Su propósito no es comprar leche y pan, sino laborar otras seis horas como cajera para luego conducir casi 60 kilómetros hasta su casa y meterse a la cama a las 2 de la mañana, dormir hasta las 7 y comenzar de nuevo su rutina”.²⁹ En realidad, la situación de April no es tan inusual. Muchas personas han tenido que desempeñar dos o más empleos y lidiar con el respectivo estrés para sobrevivir a la crisis económica.³⁰

Siendo estudiante, lo más seguro es que el estrés no le sea del todo desconocido, ya que ha experimentado la presión de preparar proyectos para sus clases, presentar exámenes y, quizás, incluso hacer malabares para combinar sus estudios con algún trabajo. Y claro, después de graduarse vendrá el estrés relacionado con la necesidad de encontrar un empleo decente. Aun suponiendo que halle ese trabajo ideal, es poco probable que el estrés desaparezca. En el caso de numerosos empleados, el cambio organizacional también genera mucha presión. Un entorno incierto, caracterizado por presiones de tiempo, crecientes cargas de trabajo, fusiones y reestructuraciones, ha dado lugar a un gran número de empleados agotados y estresados.³¹ De hecho, dependiendo de la encuesta que se consulte, la cantidad de empleados que experimentan estrés laboral en Estados Unidos está en el rango de 40 a 80 por ciento.³² No debemos olvidar, sin embargo, que el estrés relacionado con el trabajo no es un problema exclusivo de EU. Estudios globales indican que más o menos 50 por ciento de los trabajadores encuestados en 16 naciones europeas reportaron que el estrés y la responsabilidad laboral han aumentado de forma significativa a lo largo de los últimos cinco años; 35 por ciento de los trabajadores canadienses consultados afirmaron encontrarse bajo altos niveles de estrés laboral; más de 57 por ciento de los empleados japoneses sufren de estrés asociado con el trabajo; aproximadamente 83 por ciento de los empleados indios que trabajan en centros de atención telefónica padecen desórdenes del sueño; y un estudio del estrés realizado en China mostró que los gerentes están experimentando altos niveles de tensión.³³ Otra interesante investigación concluyó que el estrés es la principal causa por la que la gente renuncia a sus empleos. A pesar de lo anterior, para nuestra sorpresa, los empleados no tenían la menor idea al respecto. Según ellos, el estrés no estaba incluido entre las cinco razones más importantes para renunciar; erróneamente, consideraban que los bajos salarios eran la razón de mayor peso.³⁴

¿QUÉ ES EL ESTRÉS? El **estrés** es la reacción adversa que presentan los individuos ante la presión excesiva a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias.³⁵ El estrés no siempre es malo. Aunque en general se le analiza en un contexto negativo, en realidad puede ser todo lo contrario, sobre todo cuando da lugar a una posible ventaja. Por ejemplo, el estrés funcional permite que los atletas, los artistas y los empleados se desempeñen a su nivel más alto en momentos clave.

Sin embargo, por lo regular el estrés se asocia más con restricciones y demandas. Las restricciones evitan que hagamos lo que deseamos; las demandas se refieren a la pérdida de algo que queremos. Cuando usted presenta un examen en la escuela o se ve sometido a una revisión anual de desempeño en el trabajo, siente estrés porque enfrenta oportunidades, restricciones y demandas. Si su revisión de desempeño es positiva, la consecuencia podría ser un ascenso, mayores responsabilidades y un salario más alto. Por el contrario, si la revisión es mala, podría provocar que no le den promoción alguna o sencillamente que lo despidan.

Otro detalle que debemos entender respecto del estrés es que, el hecho de que las condiciones sean favorables para que éste ocurra no implica necesariamente que surgirá. En realidad, es preciso que se cumplan dos requisitos para que el estrés *potencial* se convierta en estrés *real*.³⁶ En primer lugar, debe existir incertidumbre acerca del resultado y, en segundo, éste debe ser importante.

¿CUÁLES SON LAS CAUSAS DEL ESTRÉS? El estrés puede ser resultado de factores personales o de factores relacionados con el empleo, independientemente de lo cual se les denomina **estresores**. Es evidente que cualquier tipo de cambio (personal o laboral) puede ocasionar estrés porque es posible que involucre demandas, restricciones u oportunidades. La presión de evitar errores o completar ciertas tareas en un tiempo limitado, los cambios en la forma de presentar un reporte, un supervisor muy exigente o compañeros de trabajo desagradables son algunos ejemplos de estresores. A continuación examinaremos cinco categorías de estresores organizacionales: demandas de la tarea, demandas del cargo, demandas interpersonales, estructura organizacional y liderazgo organizacional.

Las *demandas de la tarea* son factores relacionados con el trabajo que desempeña un empleado. Entre ellas está el diseño del puesto de trabajo (nivel de autonomía, variedad de las tareas, grado de automatización), las condiciones laborales y el espacio físico en que se llevan a cabo las actividades. Las cuotas de trabajo pueden generar presión sobre los empleados, si

estrés

Reacción adversa que presentan los individuos ante la presión excesiva a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias

estresores

Factores que provocan estrés

En los números³⁷

41 por ciento de ahorro en costos médicos es lo que logran las empresas que apoyan a sus empleados con iniciativas a favor de su bienestar.

63 por ciento de los estadounidenses trabajan más de 40 horas por semana.

41 por ciento de los estadounidenses consideran que hoy en día tienen más responsabilidades laborales que al principio de la recesión.

70 por ciento de los estadounidenses afirman que sufren estrés como consecuencia del trabajo.

52 por ciento de los empleados sostienen que sus colegas son el aspecto laboral que más les provoca estrés.

70 por ciento de las iniciativas de cambio resultan incapaces de lograr los resultados esperados.

8 por ciento de los ejecutivos cuyas organizaciones pasaron por un proceso de rediseño afirman que el esfuerzo generó un mayor valor.

43 por ciento de las empresas cuentan con un director general de innovación.

66 por ciento de los gerentes de primer nivel afirman que las habilidades relativas a la creatividad y la innovación son importantes para el progreso.

sus "resultados" son percibidos como excesivos.³⁸ Entre más dependencia hay entre las tareas de un empleado y las que desempeñan los demás, mayor es el potencial de estrés. En contraste, la *autonomía* tiende a reducir la tensión. Los entornos laborales con altas temperaturas, ruido intenso u otras condiciones peligrosas o indeseables pueden aumentar la ansiedad de los empleados. Lo mismo ocurre entre quienes trabajan en un espacio sobresaturado de personas o en un lugar muy visible donde las interrupciones son constantes.

Las *demandas del cargo* están relacionadas con la presión a que se ve sometido un empleado en función del puesto específico que ocupa en la organización. Los **conflictos del puesto de trabajo** crean expectativas que podría ser difícil conciliar o satisfacer. La **sobrecarga del puesto de trabajo** ocurre cuando se espera que el empleado haga más de lo que le permite el tiempo. La **ambigüedad del puesto de trabajo** se presenta cuando las expectativas del puesto de trabajo no son comprendidas con claridad y, en consecuencia, el empleado no está seguro de cuáles son sus responsabilidades.

Las *demandas interpersonales* son presiones creadas por otros empleados. La falta del respaldo social de los colegas y las malas relaciones interpersonales pueden ocasionar un estrés considerable, sobre todo entre los empleados con una elevada necesidad de reconocimiento social.

La *estructura organizacional* puede aumentar el estrés. Las reglas excesivas y la falta de oportunidades para que un empleado tenga participación en las decisiones que lo afectan de manera personal son ejemplos de variables estructurales que podrían ser fuentes de estrés.

El *liderazgo organizacional* es una representación del estilo de supervisión que asumen los gerentes de la organización. Algunos gerentes crean una cultura caracterizada por la tensión, el miedo y la ansiedad, o crean de la nada presiones para alcanzar un nivel de desempeño determinado en el corto plazo; imponen controles excesivamente estrictos y despiden de forma rutinaria a quienes no los cumplen. Este estilo de liderazgo se filtra al resto de la organización y termina por afectar a todos los empleados.

Entre los factores personales que pueden provocar estrés están los problemas familiares, las dificultades económicas individuales y los rasgos de personalidad. Como los empleados llevan al trabajo sus problemas personales, para tener una comprensión completa del estrés laboral es preciso que los gerentes tomen en cuenta los factores mencionados.³⁹ Asimismo, la evidencia indica que la personalidad de los empleados tiene un efecto sobre cuán susceptibles son a padecer estrés. Las denominaciones más comúnmente utilizadas para estos rasgos de personalidad son Tipo A y Tipo B.

La **personalidad tipo A** corresponde a los individuos caracterizados por una sensación crónica de urgencia, impulsos excesivamente competitivos y dificultad para aceptar y disfrutar el tiempo libre. Su opuesto es la **personalidad tipo B**, correspondiente a quienes no muestran urgencia ni impaciencia. Hasta hace poco tiempo, se consideraba que las personas tipo A eran más proclives a experimentar estrés en el trabajo y fuera de él. Sin embargo, un análisis más cuidadoso de la evidencia ha dado lugar a nuevas conclusiones. Los estudios indican que sólo la hostilidad y la ira asociadas al comportamiento tipo A tienen una relación real con los efectos negativos del estrés. Por lo tanto, la gente con personalidad tipo B es igual de susceptible a los elementos causantes de ansiedad. Por lo que se refiere a los gerentes, es importante que reconozcan que los empleados tipo A son más propensos a mostrar síntomas de estrés, incluso si los estresores organizacionales y personales son bajos.

¿CUÁLES SON LOS SÍNTOMAS DEL ESTRÉS? El estrés se evidencia de muchas maneras. Por ejemplo, si un empleado está experimentando altos niveles de estrés, podría mostrarse deprimido, propenso a sufrir accidentes o muy dispuesto a discutir; también podría tener dificultad para tomar decisiones rutinarias, distraerse fácilmente, etc. Como se indica en la figura 7-7, los

conflictos del puesto de trabajo

Expectativas laborales difíciles de satisfacer

sobrecarga del puesto de trabajo

Tener la obligación de realizar más trabajo del que permite el tiempo

ambigüedad del puesto de trabajo

Cuando las expectativas del puesto de trabajo no son comprendidas con claridad

personalidad tipo A

Corresponde a las personas que padecen de una sensación crónica de urgencia e impulsos excesivamente competitivos

personalidad tipo B

Corresponde a las personas relajadas, despreocupadas y que aceptan fácilmente el cambio



Figura 7-7

Síntomas de estrés

en la PRÁCTICA

Contexto:

Sondra Chan administra un equipo de 12 investigadores en una empresa de cosméticos orgánicos. Como ha ocurrido en muchas otras compañías en los últimos años, a Sondra se le indicó que sus empleados debían asumir mayor responsabilidad, ya que los presupuestos actuales son insuficientes para contratar personal adicional. Aunque a ella le gustaría que los integrantes de su equipo visualizaran la mayor carga de responsabilidad como una oportunidad de impulsar su desarrollo personal, no quiere forzarlos demasiado porque teme que terminen exhaustos o lleguen a presentar un estrés laboral tan elevado que se salga de control.

¿Qué puede hacer Sondra para evitar que su equipo se estrese demasiado?

Sondra está enfrentando una situación bastante común en la que aparentemente la nómina no satisface las necesidades de la empresa. El efecto positivo de tal circunstancia es que permite tener una mayor participación en el descubrimiento y florecimiento del potencial de cada miembro del equipo, incluyendo el de la propia gerente. Antes que nada, Sondra debe asegurarse de que tanto las percepciones de sus empleados como la atmósfera en general estén libres de connotaciones negativas, para lo cual tendrá que dedicar cierto tiempo a analizar, de forma personal con cada uno de sus subordinados, los planes individuales de desarrollo y el papel que jugarán las actividades adicionales que se les han encomendado en el logro de sus objetivos. Haciéndoles observaciones que los motiven y dándoles un seguimiento consistente, Sondra podrá descubrir cuáles son los miembros del equipo que tienen la capacidad de asumir más responsabilidades y cuáles están exhibiendo señales de estrés. Esto le permitirá reasignar las tareas según sea necesario para conseguir un equipo bien equilibrado, partiendo del aprovechamiento de todo el potencial de cada empleado.

Mina Nematalla
Empresario y gerente



Fuente: Mina Nematalla

síntomas de estrés pueden agruparse en tres categorías generales: físicos, psicológicos y conductuales, pero todos ellos tienen un efecto significativo en el trabajo de los empleados.

En Japón se ha detectado un fenómeno relacionado con el estrés al que se ha dado el nombre de *karoshi*, término que significa literalmente “muerte por exceso de trabajo”. Hacia finales de la década de 1980, “varios ejecutivos japoneses de alto rango, todavía bastante jóvenes, murieron inesperadamente sin presentar ninguna señal previa de enfermedad”.⁴⁰ A medida que las compañías niponas multinacionales han empezado a expandir sus operaciones a China, Corea y Taiwán, ha crecido el temor de que la cultura *karoshi* también se difunda.

¿CÓMO SE PUEDE REDUCIR EL ESTRÉS? Como comentamos antes, no todas las formas de estrés son incapacitantes. Por otro lado, tomando en cuenta que el estrés nunca puede ser eliminado por completo de la vida de la gente, los gerentes deben concentrarse en reducir aquellas manifestaciones del mismo capaces de provocar comportamientos laborales ineficaces. ¿Cómo? Controlando ciertos factores organizacionales que contribuyen al estrés laboral y, en menor medida, ofreciendo ayuda para que los empleados enfrenten mejor su estrés personal.

Por lo que se refiere a la reducción del estrés laboral, los gerentes pueden hacer varias cosas, comenzando por la selección de empleados. En este sentido, necesitan asegurarse de que las capacidades del empleado sean coherentes con los requerimientos de su puesto de trabajo. Cuando los empleados se sienten rebasados por las responsabilidades, suelen presentar altos niveles de estrés. Para evitarlo, es recomendable que en el proceso de selección se les explique de forma realista y con todo detalle cuáles son las expectativas que deberán satisfacer. Por otro lado, mejorar la comunicación organizacional contribuirá a mantener bajo control el estrés derivado de la ambigüedad. De manera similar, los programas de planeación del desempeño (por ejemplo, la administración por objetivos o APO) plantean con claridad las responsabilidades de cada puesto de trabajo, establecen objetivos de desempeño bien definidos y reducen la ambigüedad gracias a la retroalimentación.

El rediseño de los puestos laborales es otra forma de reducir el estrés. Si éste tiene sus raíces en el aburrimiento o en la sobrecarga de trabajo, será oportuno rediseñar los puestos para aumentar el nivel de desafío o reducir la carga de responsabilidad. También se ha detectado que cuando el rediseño permite que los empleados tengan más oportunidades de participar en la toma de decisiones y obtener respaldo social, el estrés llega a reducirse.⁴¹ Por ejemplo, en la empresa británica de productos farmacéuticos GlaxoSmithKline, un programa de flexibilización de equipos en el que los empleados pueden intercambiar asignaciones dependiendo de la carga de trabajo y de las fechas límite individuales, ha contribuido a reducir 60 por ciento el estrés laboral.⁴²

El estrés derivado de la vida personal de los empleados genera dos problemas. En primer lugar, es difícil que el gerente pueda controlarlo de manera directa. En segundo, impone consideraciones de orden ético tales como si el gerente tiene derecho de inmiscuirse (así sea de forma sutil) en el ámbito íntimo de sus subordinados. Si considera que hacerlo es ético y el empleado se muestra receptivo, el gerente puede poner en práctica varias estrategias. El asesoramiento a empleados es una buena técnica para aliviar el estrés. Muchas veces a los trabajadores les gustaría hablar con alguien acerca de sus problemas y la organización (a través de sus gerentes, de asesores adscritos al departamento de recursos humanos o de profesionales externos de bajo costo) podría satisfacer esa necesidad. Empresas como Citicorp, AT&T y Johnson & Johnson ofrecen amplios servicios de asesoría a sus empleados. Por otro lado, los *programas de administración del tiempo* pueden ayudar a los trabajadores cuya vida personal se ve afectada por la falta de planeación y asignación de prioridades.⁴³ Otro mecanismo son los *programas de bienestar* patrocinados por la organización. Por ejemplo, la compañía de seguros Wellmark Blue Cross Blue Shield de Des Moines, Iowa, pone a disposición de su personal un centro de bienestar y acondicionamiento físico seis días por semana. Los gerentes de Cianbro, una empresa de servicios de construcción con sede en el noreste de Estados Unidos, han desarrollado un programa de bienestar adaptado a las demandas particulares de los trabajadores de ese sector industrial.⁴⁴

Implementación exitosa del cambio

El cambio organizacional constituye un desafío permanente para los gerentes de todo el mundo. En un estudio global sobre el cambio que se llevó a cabo en más de 2 000 organizaciones de Europa, Japón, Estados Unidos y Reino Unido, 82 por ciento de los encuestados había implementado importantes modificaciones en los sistemas de información, 74 por ciento había creado esquemas horizontales de cooperación en servicios e información, 65 por ciento había puesto en acción prácticas flexibles en materia de recursos humanos y 62 por ciento había descentralizado las decisiones operativas.⁴⁵ Cada uno de esos cambios significativos conlleva otras muchas transformaciones estructurales, tecnológicas y de personal. Cuando los cambios son necesarios, ¿quién se ocupa de ponerlos en práctica? ¿Quién los administra? Tal vez esté pensando que dicha responsabilidad corresponde a los gerentes de más alto nivel pero lo cierto es que los gerentes de todos los niveles de la organización están involucrados en el proceso de cambio.

Incluso contando con la participación de todos los gerentes, los esfuerzos de cambio no siempre funcionan como debieran. De hecho, un estudio global sobre cambio organizacional concluyó que “Cientos de gerentes de decenas de compañías estadounidenses y europeas están satisfechos con sus destrezas operativas... pero insatisfechos con su capacidad para implementar cambios”.⁴⁶ ¿Qué pueden hacer entonces para tener éxito en este sentido? Pueden (1) preparar a la organización para aceptar el cambio, (2) desentrañar qué papel juegan ellos en el proceso y (3) otorgar a empleados individuales una responsabilidad en el mismo. Analicemos cada una de estas sugerencias.

United Parcel Service (UPS) ha logrado prosperar en una industria en la cual el crecimiento es lento y los competidores son cada vez más fuertes. ¿De qué manera lo consiguió? ¡Abriéndose al cambio! Los gerentes dedicaron toda una década a crear un nuevo negocio de logística de alcance global porque pronosticaban un lento crecimiento de la demanda de mensajería local. Y hoy en día siguen incentivando el cambio para explotar nuevas oportunidades.⁴⁷ UPS es lo que podemos llamar una organización preparada para aceptar el cambio. ¿Qué se necesita para entrar en esa categoría? La figura 7-8 resume las características requeridas.

El segundo componente indispensable para implementar con éxito el cambio consiste en que los gerentes reconozcan cuál es el importante papel que juegan en el proceso. Los gerentes pueden actuar como agentes de cambio. Pero su papel en el proceso de cambio no se limita a funcionar como catalizadores del mismo, también deben liderarlo. Cuando los miembros de la organización se resisten al cambio, es responsabilidad de los gerentes ponerse al frente de la iniciativa. E incluso, si no existe resistencia al cambio, alguien debe asumir el liderazgo. Ésa es una de las obligaciones de los gerentes.

El último factor necesario para implementar con éxito el cambio tiene que ver con involucrar a todos los integrantes de la organización en el proceso. La instauración adecuada del cambio organizacional no depende de una sola persona. En lo individual, los empleados

Figura 7-8

Organizaciones preparadas para aceptar el cambio

- *Establecen vínculos entre el presente y el futuro.* Consideran el trabajo como algo más que una extensión del pasado; piensan en las oportunidades y los retos que plantea el futuro y los toman en cuenta en sus decisiones actuales.
- *Hacen del aprendizaje un modo de vida.* Las organizaciones receptivas al cambio se destacan en términos de compartir y administrar el conocimiento.
- *Avalan y estimulan activamente las mejoras y los cambios en el día a día.* La implementación exitosa del cambio puede ser resultado tanto de pequeñas modificaciones como de grandes transformaciones.
- *Se preocupan por integrar equipos diversos.* La diversidad garantiza que las cosas dejen de hacerse como siempre se han hecho.
- *Estimulan la disidencia.* Como sus ideas y métodos se salen de lo convencional, los disidentes pueden contribuir a la implementación de cambios radicales.
- *Son receptivas a las ideas que rompen los moldes.* Las organizaciones abiertas al cambio han encontrado formas de proteger los conceptos innovadores.
- *Integrar la tecnología.* Aprovechan la tecnología para implementar cambios.
- *Generan confianza y se preocupan por incrementarla.* Es más probable que las personas respalden un cambio si la cultura de la organización motiva la confianza y si sus gerentes son integros y gozan de credibilidad.
- *Concilian la permanencia y el cambio continuo.* Como el cambio es lo único constante, las empresas necesitan descubrir cómo proteger sus fortalezas fundamentales durante las épocas de transformación.
- *Respaldan la mentalidad emprendedora.* Muchos empleados jóvenes aportan una mentalidad más emprendedora a las organizaciones y pueden servir como catalizadores de cambios radicales

Fuentes: Basada en S. Ante, "Change Is Good – So Get Used to It", *BusinessWeek*, 22 de junio de 2009, pp. 69-70; y P. A. McLagan, "The Change-Capable Organization", *T&D*, enero de 2003, pp. 50-59.

constituyen un poderoso recurso para identificar y abordar las problemáticas relacionadas con él. "Si alguien desarrolla un programa de cambio y simplemente se lo entrega al personal diciéndole: 'Tomen, implementen esto', lo más probable es que no funcione. Pero cuando la gente contribuye a crear algo, lo respaldará y hará que funcione".⁴⁸ Los gerentes necesitan estimular a los empleados para que actúen como agentes de cambio, es decir, para que busquen en su ejercicio cotidiano las oportunidades de mejora y transformación que pueden ser puestas en práctica por individuos y equipos. Por ejemplo, un estudio sobre cambio organizacional encontró que 77 por ciento de los cambios ocurridos en el nivel de trabajo en grupo fueron consecuencia de un problema actual y específico o de una sugerencia hecha por algún ente ajeno al grupo; y que 68 por ciento de dichos cambios se dieron en el curso del trabajo cotidiano de los empleados.⁴⁹

7.5 Describir varias técnicas para estimular la innovación.

FOMENTO A LA innovación

"La innovación es la clave del éxito ininterrumpido". "Innovamos hoy para asegurar nuestro futuro".⁵⁰ Estas dos citas (la primera corresponde a Ajay Banga, director general de MasterCard; la segunda es de Sophie Vandebroek, directora de tecnología de Xerox Innovation Group) reflejan cuán importante es la innovación para las organizaciones. Para tener los mejores resultados en los negocios de hoy, las empresas deben innovar. En el mundo dinámico y caótico de la competencia global, las organizaciones tienen que crear nuevos productos y servicios y adoptar tecnologías de vanguardia, si realmente quieren competir con éxito.⁵¹

¿Qué compañías vienen a su mente cuando piensa en ejemplos de innovación? Tal vez Apple con sus iPad, iPhone, iPod y muy diversos equipos de cómputo. Quizá Google con su plataforma web en evolución constante. Y ciertamente Google es un buen ejemplo del acelerado ritmo de innovación de nuestros días. En cualquier momento dado, la empresa puede tener en ejecución entre 50 y 200 experimentos de búsqueda en línea con participación de usuarios. En cierta ocasión, Google preguntó a usuarios seleccionados cuántos resultados de búsqueda les gustaría que aparecieran en una sola pantalla. Los usuarios en cuestión respondieron que muchos más de los que la compañía hubiera pensado. Así que, Google puso en práctica un experimento en el que triplicó el número de resultados de búsqueda incluidos en una sola pantalla, para llegar a treinta. El resultado: el número de visitas a su página disminuyó porque "se

necesitaba aproximadamente un tercio de segundo adicional para que aparecieran todos los resultados, un retraso insignificante en apariencia pero que, sin embargo, incomodó a muchos de los usuarios.⁵² Google había intentado algo nuevo, aunque muy pronto se dio cuenta de que no era algo que le interesaría seguir probando. Hasta Procter & Gamble, el enorme fabricante global de productos de uso personal y doméstico, ha reconocido, a través de uno de sus representantes de investigación de mercados y productos de consumo global, que “estamos realizando la mayor parte de nuestras pruebas de concepto online, lo cual nos ha permitido hacer ahorros significativos en dinero y en tiempo”.⁵³ ¿Cuál es el secreto del éxito de campeones de la innovación como éstos? ¿Qué pueden hacer otros gerentes para lograr que sus empresas sean más innovadoras? En la sección siguiente trataremos de responder estas interrogantes, al analizar los factores que favorecen la innovación.

Creatividad o innovación

La definición de innovación tiene muchas variantes, dependiendo de cuál sea la fuente consultada. Por ejemplo, el diccionario Merriam-Webster la define como “la introducción de algo nuevo” y “una idea, un método o un artefacto de nuevo cuño; una novedad”. De acuerdo con el director general de la empresa que fabrica el papel de burbujas para empacar, innovación “Significa inventar un producto que nunca ha existido”. Para el director general de Ocean Spray Cranberries, el término se refiere a “convertir una materia prima pasada por alto, como la cáscara de arándano, en una golosina como Craisins”.⁵⁴ Por nuestra parte, definiremos innovación concentrándonos primero en el concepto de creatividad. La **creatividad** se refiere a la capacidad de combinar ideas de una manera única o establecer asociaciones inusuales entre ideas.⁵⁵ Las organizaciones creativas desarrollan formas de trabajo singulares o soluciones novedosas para un problema. Pero, por sí sola, la creatividad es insuficiente. Los resultados derivados de un proceso creativo tienen que convertirse en productos o métodos de trabajo útiles, y esto es la **innovación**. Por consiguiente, las organizaciones innovadoras se caracterizan por su capacidad para generar nuevas ideas que son puestas en práctica en la creación de nuevos productos, procesos y procedimientos diseñados para ser útiles. En otras palabras, las organizaciones innovadoras canalizan la creatividad para dar lugar a resultados útiles. Cuando los gerentes hablan de transformar una organización para hacerla más creativa, por lo general lo que quieren decir es que desean estimular y cultivar la innovación.

Estímulo a la innovación

El modelo sistémico (vea el Módulo de historia de la administración, p. 35) puede ayudarnos a comprender cómo se vuelven más innovadoras las organizaciones.⁵⁶ Para obtener los resultados deseados (productos y métodos de trabajo innovadores), es necesario transformar los insumos. Entre dichos insumos están las personas y los grupos que conforman la organización. Sin embargo, contar con gente creativa no es suficiente. También se requiere un entorno adecuado que contribuya a transformar los insumos o métodos de trabajo en innovadores. Este entorno “adequado” (es decir, el entorno que estimula la innovación) consta de tres variables: la estructura, la cultura y las prácticas de recursos humanos de la organización. (Vea la figura 7-9.)

VARIABLES ESTRUCTURALES

La estructura organizacional puede tener un enorme impacto en la capacidad de innovación. Las investigaciones en torno del efecto que tienen las variables estructurales sobre la innovación nos indican cinco cosas.⁵⁷ En primer lugar, que una estructura de tipo orgánico influye positivamente en la innovación. Como esta estructura es poco formal y tiene bajos niveles de centralización y especialización laboral, facilita la flexibilidad y la colaboración en ideas fundamentales para la innovación. En segundo, la disponibilidad de recursos suficientes representa la piedra angular de la innovación. Al tener a su disposición recursos abundantes, los gerentes pueden darse el lujo de adquirir innovaciones, de costear la institución de otras y de sobrevivir a los fracasos. Por ejemplo, Smart Balance Inc., empresa dedicada a desarrollar alimentos saludables para el corazón, emplea eficientemente sus recursos enfocándose en la creación de productos y dejando el resto de sus actividades (como manufactura, distribución y ventas) en manos de terceros en el esquema de outsourcing. El director general de la compañía afirma que este modelo les permite ser una organización “bastante agresiva en



Una de las formas en que Intel promueve la innovación es integrando personas creativas a la organización. La empresa contrató a will.i.am (músico, productor y líder del grupo The Black Eyed Peas) como director de innovación creativa. En este cargo, will.i.am está colaborando con los científicos, investigadores y programadores de computadoras de Intel en el desarrollo de iniciativas creativas y tecnológicas que establecerán nuevas formas de comunicación con la gente. De acuerdo con Intel, la creatividad de will.i.am contribuirá a estimular la innovación de toda clase de productos, como computadoras portátiles, teléfonos inteligentes y tablets, dirigidos a “la cultura juvenil global que adopta nuevos dispositivos y formas novedosas de comunicación y entretenimiento”.

Fuente: Bloomberg a través de Getty Images

creatividad

Capacidad de combinar ideas de una manera única o establecer relaciones inusuales entre ideas

innovación

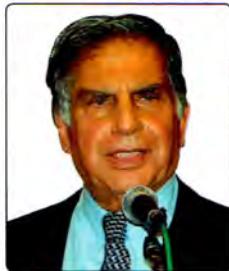
Convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles

Figura 7-9

Variables de la innovación



el LÍDER hace la DIFERENCIA



Ratan Tata, ex presidente de Tata Sons, creó uno de los conglomerados más grandes del mundo.⁶⁴ Cuando la economía india (protegida por el gobierno durante mucho tiempo) se liberalizó en 1981, Tata decidió que, si quería que sus incontables empresas sobrevivieran y prosperaran en la economía global, tendría que “hacer de la innovación una prioridad e imbuirla en el ADN de Tata Group para que todos los empleados de cada compañía llegaran a pensar y actuar como verdaderos innovadores”. Una de

las singulares formas en que se incentiva la innovación en Tata es la competencia interna. Equipos conformados por individuos de las distintas unidades del conglomerado indio reciben la encomienda de enfrentar cierto desafío, tras lo cual se dedican a preparar proyectos que se presentarán en una “final global” celebrada en la sede central de Tata, en Mumbai. Los equipos de empleados deben registrarse para participar en la competencia; los ganadores no reciben dinero, sino exclusivamente reconocimientos, como las preseas “a la innovación más promisoria” o “al mejor intento de innovación”. Para los empleados, el premio real es el respeto y el reconocimiento de los líderes de la organización. Sin embargo, el mayor beneficio lo obtiene probablemente la empresa misma. ¿Qué puede aprender de este líder que hace la diferencia?

términos de innovación”, incluso en épocas de dificultades económicas.⁵⁸ En tercer lugar, la comunicación frecuente entre las unidades de la organización ayuda a derribar las barreras que obstaculizan la innovación.⁵⁹ Los equipos interfuncionales, las fuerzas de tarea y otros diseños organizacionales por el estilo facilitan la interacción de las distintas líneas departamentales y son muy utilizados en las organizaciones innovadoras. Por ejemplo, Pitney Bowes, compañía especializada en manejo de correspondencia y documentos, utiliza un centro de reunión electrónica conocido como IdeaNet donde sus empleados pueden colaborar, hacer comentarios y compartir sus puntos de vista sobre cualquier idea que pudiera generar nuevas fuentes de ingresos, mejorar la rentabilidad o añadir valor para los clientes. IdeaNet no es simplemente un buzón de sugerencias electrónico ni un foro abierto; por el contrario, es un sitio donde los empleados se ven enfrentados con desafíos conceptuales específicos. En una de las expe-

riencias más recientes, se les pidió que aportaran ideas para expandir el servicio de correspondencia de la empresa a nuevos segmentos. Cientos de empleados de distintas funciones y unidades de negocio ponderaron las posibilidades y, al final, propusieron ocho ideas prometedoras.⁶⁰ En cuarto lugar, las organizaciones innovadoras tratan de minimizar las presiones extremas de tiempo que afectan las actividades creativas, sin importar cuán demandante sea el entorno de aguas agitadas. Aunque existe la idea de que las presiones de tiempo pueden incentivar al personal para trabajar más duro y quizás incluso a ser más creativo, los estudios indican que en realidad ocurre todo lo contrario.⁶¹ Atentas a este hecho, empresas como Google, 3M y Hewlett-Packard exhortan a sus investigadores a dedicar una parte de su tiempo laboral a trabajar en proyectos iniciados por ellos mismos, incluso si no tienen que ver con su área de experiencia.⁶² Por último, las investigaciones han concluido que el desempeño creativo de los empleados mejora cuando la estructura organizacional apoya explícitamente la creatividad. Entre otras formas de respaldo están el estímulo, la comunicación abierta, la disposición a escuchar y la retroalimentación positiva.⁶³

VARIABLES CULTURALES La frase “deja caer el conejo” forma parte de la jerga que utiliza un equipo de desarrollo de productos de la empresa juguetera Mattel. Su origen se remonta a una lección de malabares en la que los integrantes del equipo aprendieron a balancear dos pelotas y un conejo de peluche. Casi toda la gente es capaz de aprender a hacer malabares con dos pelotas; lo complicado viene cuando se agrega un tercer objeto. Como los malabares, la creatividad exige asimilar que en un momento dado se tiene que hacer una renuncia... es decir, “dejar caer el conejo”. Y, para Mattel, contar con una cultura en la cual la gente se sienta estimulada a “dejar caer el conejo”, reviste una gran importancia para seguir creando productos innovadores.⁶⁵

Las organizaciones innovadoras tienden a poseer culturas similares.⁶⁶ Incentivan la experimentación, establecen objetivos creativos, recompensan el éxito y el fracaso por igual, y celebran los errores. Las organizaciones innovadoras suelen tener las características siguientes:

- *Aceptan la ambigüedad.* Hacer demasiado hincapié en la objetividad y en las especificaciones restringe la creatividad.
- *Toleran las ideas utópicas.* Si un individuo ofrece alguna respuesta utópica, poco práctica, o incluso tonta, a preguntas condicionales, la organización no lo reprime. Después de todo, aquello que en un principio puede sonar utópico podría dar lugar a soluciones innovadoras. Hay que estimular el pensamiento emprendedor.⁶⁷
- *Mantienen un mínimo de controles externos.* Las normas, las reglas, las políticas y demás controles organizacionales se utilizan al mínimo.
- *Toleran el riesgo.* Los empleados son incentivados a experimentar sin miedo a las consecuencias que experimentarían en caso de fracasar.⁶⁸ “El fracaso y cómo lidian las empresas con él constituyen una gran parte de la innovación”.⁶⁹ Considere los errores como oportunidades de aprendizaje. Evite que sus empleados sientan temor de formular ideas novedosas. En un entorno de incertidumbre económica, es especialmente importante que los empleados se sientan libres de innovar y proponer iniciativas. Un estudio reciente concluyó que uno de los temores de los empleados estriba en la posibilidad de que sus colegas los juzguen de forma negativa si sugieren algún método para mejorar los procedimientos de trabajo. Otro es “despertar la ira de quienes se sienten conformes con el estado vigente de las cosas”.⁷⁰ En una cultura innovadora, tales temores no representan un problema.
- *Toleran el conflicto.* Se alienta la diversidad de opiniones. *No* se da por sentado que la armonía y el acuerdo son condiciones indispensables para el alto desempeño.
- *Se interesan más en los fines que en los medios.* Los objetivos se establecen con toda claridad y se alienta a los individuos a considerar rutas alternativas para alcanzarlos. El hecho de enfocarse en los fines sugiere que podría haber varias respuestas posibles para cualquier problema en particular.⁷¹
- *Usan un modelo de sistema abierto.* Los gerentes vigilan con atención el entorno y responden a los cambios según se van presentando. Por ejemplo, en Starbucks el desarrollo de productos depende de “viajes inspiracionales que permiten entrar en contacto con los clientes y las tendencias”. Cuando Michelle Gass se desempeñaba como vicepresidenta de estrategia global de la empresa (ahora es presidenta de Starbucks en Europa, Oriente Medio y África), “llevó a su equipo de trabajo a París, Dusseldorf y Londres para visitar las cafeterías Starbucks de dichas ciudades y otros restaurantes porque pensó que de esa manera se harían una idea más precisa de la cultura, los comportamientos y las costumbres locales”. Según sus propias palabras: “Cuando uno regresa está lleno de ideas y formas de pensar distintas, lo cual no ocurriría si nos limitáramos a conocer las cosas leyendo revistas o revisando el correo electrónico”.⁷²
- *Proporcionan retroalimentación positiva.* Los gerentes ofrecen retroalimentación positiva, aliento y respaldo para que los empleados sientan que sus ideas creativas reciben la atención que merecen.
- *Ponen en práctica un liderazgo que empodera a los subordinados.* Sea un líder que permite que los miembros de la organización sepan que su labor es importante. Ofrézcale la oportunidad de participar en la toma de decisiones. Muéstrelas que confía en su capacidad para lograr un alto nivel de desempeño. Convertirse en este tipo de líder tendrá una influencia muy positiva en la creatividad.⁷³

VARIABLES DE RECURSOS HUMANOS En esta categoría se ubican las organizaciones innovadoras que: promueven activamente la capacitación y el desarrollo de sus integrantes para asegurarse de que el conocimiento de los mismos se mantenga actualizado; proporcionan a sus empleados una gran seguridad laboral con la finalidad de reducir su temor a ser despedidos si cometen algún error; y alientan a los individuos a convertirse en **campeones de**

campeones de ideas

Individuos que apoyan activa y entusiastamente las nuevas ideas, desarrollan su capacidad de brindar respaldo, vencen las resistencias y se aseguran de que las innovaciones lleguen a implementarse

ideas, apoyando las nuevas ideas de forma activa y entusiasta, desarrollando su capacidad de brindar respaldo, venciendo las resistencias y asegurándose de que las innovaciones lleguen a implementarse. Las investigaciones han determinado que los campeones de ideas tienen ciertos rasgos de personalidad característicos: una confianza extremadamente alta en sí mismos, persistencia, energía y una tendencia a tomar riesgos. Además, exhiben rasgos relacionados con el liderazgo dinámico. Inspiran a los demás y les aportan energía con su visión del potencial que encuentran en una innovación y mediante la sólida convicción personal que tienen respecto de su misión. Por otro lado, los campeones de ideas desempeñan empleos que les dan bastante oportunidad de ejercer su criterio en la toma de decisiones. Esta autonomía les ayuda a introducir e implementar innovaciones en el ámbito organizacional.⁷⁴

Innovación y pensamiento de diseño

En el capítulo anterior, dedicado a la toma de decisiones, hablamos también del concepto de pensamiento de diseño. Ahora queremos hacer hincapié en que entre éste y la innovación existe una estrecha relación. “El pensamiento de diseño puede hacer por la innovación lo que la TQM [administración de la calidad total] hizo por la calidad”.⁷⁵ De igual manera que la TQM proporciona un proceso para mejorar la calidad en todas las áreas de la organización, el pensamiento de diseño puede generar un proceso para crear cosas que todavía no existen. Cuando una empresa aborda la innovación a partir de una mentalidad basada en el pensamiento de diseño, su principal interés es obtener una comprensión más profunda de las necesidades y deseos de los clientes. Esto implica reconocer que los clientes son personas reales con problemas reales y no sólo objetivos de venta o estadísticas demográficas. Pero también pone en evidencia la necesidad de poder convertir el conocimiento que se tiene sobre los consumidores en productos reales y utilizables. Por ejemplo, Scott Cook, fundador de Intuit (la empresa responsable del desarrollo del software para declaración de impuestos TurboTax), sintió que “la compañía no estaba innovando con la suficiente rapidez”.⁷⁶ Por consiguiente, decidió aplicar el pensamiento de diseño. El primer paso de su iniciativa, denominada por él mismo “Diseño para el deleite”, consistió en realizar una investigación de campo para descubrir los “puntos neurálgicos” de los clientes, es decir, todo aquello que más los frustraba al estar trabajando en casa o en la oficina. A continuación, el personal de Intuit llevó a cabo una lluvia de ideas (o “lluvia de problemas”, como ellos la conocen) para generar una “variedad de soluciones que permitiera abordar los problemas y experimentar con los clientes hasta determinar cuáles eran las mejores”. Para muestra, un botón: uno de los puntos neurálgicos descubiertos por uno de los equipos de Intuit los llevó a preguntarse si los clientes podrían digitalizar los formularios de pago de impuestos para reducir los errores tipográficos. Algunos de los consumidores más jóvenes, acostumbrados a tomar fotos con sus teléfonos inteligentes, se sentían frustrados por no poder llenar los formularios de impuestos en sus dispositivos portátiles. Para solucionar ambos problemas, Intuit desarrolló una aplicación para teléfonos móviles llamada SnapTax, misma que, de acuerdo con la empresa, ha sido descargada más de un millón de veces desde su presentación en 2010. Así es como funciona el pensamiento de diseño en materia de innovación.

PREPARACIÓN PARA: Exámenes/Cuestionarios

RESUMEN DEL CAPÍTULO

por objetivos de aprendizaje

7.1 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Comparar distintas perspectivas sobre el proceso de cambio.

La metáfora de las aguas tranquilas sugiere que el cambio es una interrupción temporal en el devenir normal de los acontecimientos y que cuando se presenta puede ser planeado y manejado. En contraste, la metáfora de las aguas agitadas indica que el cambio es continuo y que su manejo es un proceso continuo.

El modelo de tres fases de Lewin afirma que el cambio puede ser manejado descongelando el estado de las cosas (los antiguos comportamientos), cambiando a un nuevo estado y recongelando la situación para que los nuevos comportamientos se vuelvan permanentes.

7.2 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Clasificar los diferentes tipos de cambio organizacional.

El cambio organizacional es cualquier modificación del personal, la estructura o la tecnología con que opera una organización. Con frecuencia, la implementación de cambios requiere de un agente de cambio que actúe como catalizador y guía del proceso de cambio.

El cambio de estructura se refiere a cualquier alteración de los componentes o el diseño estructural. El cambio tecnológico tiene que ver con la introducción de nuevas maquinarias, herramientas o métodos, así como la automatización o computarización de la empresa. El cambio de personal se refiere al cambio de las actitudes, expectativas y comportamientos de los empleados.

7.3 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Explicar cómo manejar la resistencia al cambio.

Las personas se resisten al cambio debido a la incertidumbre, los hábitos, la preocupación por alguna pérdida personal y por la creencia de que el cambio no representará un beneficio para la organización.

Entre las técnicas para reducir la resistencia al cambio están la educación y la comunicación (hacer que los empleados entiendan las razones del cambio y comunicarles de dónde surge la necesidad de implementarlo), la participación (permitir que los empleados se involucren en el proceso de cambio), la facilitación y el apoyo (dar a los empleados el apoyo que necesitan para implementar el cambio), la negociación (ofrecer a los empleados algo de valor a cambio de reducir la resistencia), la manipulación y la absorción (influir de forma velada o a través de mecanismos de ética dudosa en los empleados), y la coerción (usar amenazas directas o la fuerza).

7.4 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Analizar temas contemporáneos relativos al manejo del cambio.

El hecho de que la cultura de una organización esté caracterizada por factores más o menos estables y permanentes la predispone a ser muy resistente al cambio. Para superar esta dificultad los gerentes pueden: convertirse en modelos positivos; crear nuevas anécdotas, símbolos y rituales; seleccionar, promover y respaldar a los empleados que adoptan los nuevos valores; rediseñar los procesos de socialización; modificar el sistema de recompensas; especificar claramente las expectativas; desarticular las subculturas actuales; y hacer que los empleados participen en el cambio.

El estrés es la reacción adversa que presentan los individuos ante la presión excesiva a que se ven sometidos debido a demandas, restricciones u oportunidades extraordinarias. Para ayudar a los empleados a lidiar con el estrés, los gerentes pueden enfocarse en los factores laborales que lo provocan, para lo cual deben tratar de asegurarse de que las habilidades de los empleados sean coherentes con los requerimientos del puesto, mejorar la comunicación organizacional, usar un programa de planeación del desempeño o rediseñar los puestos de trabajo. Concentrarse en los factores personales que generan estrés es más difícil, pero los gerentes pueden ofrecer asesoría, programas de manejo del tiempo y programas de bienestar a su fuerza laboral.

Para lograr una implementación exitosa del cambio, es preciso preparar a la organización para aceptarlo, asegurarse de que los gerentes comprendan cuál es el papel que juegan en el proceso y otorgar a empleados individuales una responsabilidad en el mismo.

7.5 OBJETIVO DE APRENDIZAJE

Describir varias técnicas para estimular la innovación.

La creatividad es la capacidad de combinar ideas de una manera única o establecer relaciones inusuales entre ideas. Por su parte, la innovación se refiere a convertir ideas creativas en productos o métodos de trabajo útiles.

Algunas de las variables estructurales más importantes son: una estructura de tipo orgánico, recursos abundantes, comunicación frecuente entre las unidades de la organización, mínima presión de tiempo y apoyo a las iniciativas. Entre las variables culturales más importantes están: la aceptación de la ambigüedad, la tolerancia a las ideas utópicas, la existencia de pocos controles externos, la tolerancia al riesgo, la tolerancia al conflicto, el enfoque en los fines y no en los medios, el uso de un modelo de sistema abierto, la utilización de retroalimentación positiva, y la implementación de un liderazgo que empodere a los subordinados. Entre las variables de recursos humanos más relevantes están: un fuerte compromiso con la capacitación y el desarrollo, gran seguridad en el empleo y el estímulo para que los empleados se conviertan en campeones de ideas.

Entre la innovación y el pensamiento de diseño existe una relación muy estrecha que pone en evidencia la necesidad de reconocer que los clientes son personas reales con problemas reales y plantea la responsabilidad de convertir ese conocimiento en productos reales y utilizables.

PREGUNTAS DE REVISIÓN Y ANÁLISIS

- Explique en qué se diferencian las metáforas del cambio de las aguas tranquilas y las aguas agitadas.
- ¿En qué consiste el modelo de tres fases desarrollado por Lewin para explicar el proceso de cambio?
- Describa qué pueden hacer los gerentes para modificar la estructura, la tecnología y el personal de la organización.
- ¿Es posible que un empleado de bajo nivel se desempeñe como agente de cambio? Explique su respuesta.
- ¿En qué se relacionan las oportunidades, las restricciones y las demandas con el estrés? Mencione un ejemplo de cada una de esas relaciones.
- Por lo general, se considera que la mejor opción para las organizaciones es planear el cambio pero, ¿el cambio no planeado también puede llegar a ser eficaz? Explique su respuesta.
- Casi todas las organizaciones tienen límites respecto de la cantidad de cambios que pueden manejar. Como gerente, ¿qué señales podrían sugerirle que su organización ha excedido su capacidad de cambio?
- Para innovar es preciso que las personas comentan errores. Sin embargo, equivocarse demasiadas veces podría ser desastroso para su carrera. ¿Está de acuerdo? ¿Por qué o por qué no? ¿Qué implicaciones tienen las aseveraciones anteriores en términos de estimular la innovación?

PREPARACIÓN PARA: El desempeño profesional

DILEMA ÉTICO

La mitad de los trabajadores estadounidenses afirman que han tenido que desempeñar actividades no incluidas en su puesto y asumir nuevas obligaciones en sus empleos desde el final de la recesión, muchas veces sin recibir por ello un pago adicional. Una de cada cinco compañías ofrece algún tipo de programa para el manejo del estrés.⁷⁷ Aunque la empresa ponga a disposición de los empleados programas de asistencia, muchos de ellos eligen no aprovecharlos. ¿Por qué? Porque se resisten a pedir ayuda, sobre todo si una de las principales causas de su estrés es la sobrecarga

de trabajo o la inseguridad de conservar el trabajo. Después de todo, existe cierta estigmatización asociada con el estrés. Los empleados no quieren ser percibidos como incapaces de hacer frente a las demandas laborales. Aunque es posible que hoy en día requieran más que nunca de algún mecanismo para manejar el estrés, muy pocos admitirán ser víctimas de tal condición. ¿Qué se puede hacer para solucionar esta paradoja? Y, para empezar, ¿realmente las organizaciones tienen la responsabilidad ética de ayudar a sus empleados a lidiar con el estrés?

DESARROLLE SUS HABILIDADES

de manejo del estrés

Acerca de la habilidad

Los gerentes juegan un papel muy importante en el cambio organizacional pues, como hemos comentado a lo largo del capítulo, suelen actuar como catalizadores o agentes de cambio. Con todo, muchas veces tienen que enfrentar la resistencia

de los empleados. Y esto tampoco es difícil de entender, considerando que el cambio implica cierta dosis de incertidumbre y ambigüedad y representa una amenaza al estatus quo. Tomando en cuenta lo anterior, ¿qué se puede hacer para manejar la resistencia al cambio? Las siguientes son algunas sugerencias.⁷⁸

Pasos para practicar la habilidad

1. Evalúe si las circunstancias son propicias para el cambio.

Uno de los principales factores que determinan que ciertos cambios tengan éxito, y otros no, radica en la disposición que se tiene para adoptarlos. Para evaluar si las circunstancias son propicias para el cambio, es necesario plantearse una serie de interrogantes. Entre más respuestas positivas se obtengan, mayor probabilidad habrá de que los esfuerzos de cambio tengan éxito. Éstas son algunas preguntas que pueden ayudarle como guía:

- a. ¿El promotor del cambio ocupa un lugar lo suficientemente alto en la organización como para tener el poder de lidiar eficazmente con la resistencia?
 - b. ¿La alta dirección respalda el cambio y está comprometida con su implementación?
 - c. ¿Los gerentes de alto nivel han logrado comunicar la necesidad del cambio? ¿Su punto de vista es compartido por otros integrantes de la organización?
 - d. ¿Los gerentes tienen una visión nítida de cómo serán las cosas una vez que se haya implementado el cambio?
 - e. ¿Existen medidas objetivas para evaluar el esfuerzo de cambio? ¿Se han diseñado sistemas de recompensas específicos para reforzarlas?
 - f. ¿Este esfuerzo de cambio en particular es consistente con otros cambios que se estén implementando en la organización?
 - g. ¿Los gerentes están dispuestos a sacrificar sus propios intereses por el bien de la organización en general?
 - h. ¿Los gerentes se precian de vigilar estrechamente los cambios y las acciones puestas en práctica por los competidores?
 - i. ¿Se recompensa a gerentes y empleados por tomar riesgos, ser innovadores y buscar soluciones novedosas y más efectivas?
 - j. ¿La estructura organizacional es flexible?
 - k. ¿La comunicación fluye adecuadamente a lo largo y ancho de toda la jerarquía organizacional?
 - l. ¿La organización ha logrado implementar con éxito otros cambios?
 - m. ¿Los empleados están satisfechos con la dirección de la organización? ¿Confían en ella?
 - n. ¿Las unidades de trabajo que conforman la organización suelen tener un alto grado de interacción y cooperación en términos generales?
 - o. ¿Las decisiones son tomadas rápidamente? ¿Al hacerlo se toma en consideración una amplia variedad de sugerencias?
- 2. Elija un enfoque apropiado para manejar la resistencia al cambio.** A lo largo de este capítulo se han sugerido seis

estrategias para enfrentar la resistencia al cambio: educación y comunicación, participación, facilitación y apoyo, negociación, manipulación y absorción, y coerción. Revise la figura 7-5 (p. 196) para conocer las ventajas y desventajas de cada una de ellas y averiguar cuándo es recomendable utilizarlas.

3. *A lo largo de todo el proceso de implementación y después de que el cambio se haya instaurado, haga saber a sus empleados qué tipo de apoyo es capaz de brindarles.* Sus empleados necesitan saber que usted está disponible para apoyarlos durante los esfuerzos de cambio. Prepárese para ofrecerles cualquier tipo de asistencia que requieran para avalar el cambio.

Práctica de la habilidad

Lea el planteamiento siguiente. Tome algunas notas sobre cómo manejaría la situación descrita. Asegúrese de hacer mención de las tres sugerencias para enfrentar la resistencia al cambio que presentamos en los párrafos precedentes.

Usted trabaja como supervisor de enfermería en un hospital comunitario donde se requieren dos tipos de enfermeros: de emergencias y generales. Los integrantes de cada uno de esos equipos de enfermería tienden a trabajar casi exclusivamente con quienes desempeñan labores similares. Sin embargo, en una de sus lecturas de actualización, usted descubre que algunos especialistas recomiendan el uso de equipos interdisciplinarios con responsabilidades variadas porque, de acuerdo con las investigaciones, redundan en una mejor atención de los pacientes e implican costos más bajos. En consecuencia, convoca a los líderes de cada uno de los equipos, Sue y Scott, con el fin de analizar un plan que ha diseñado para modificar la estructura de trabajo. Para su sorpresa, ambos se oponen a la idea. De acuerdo con Sue, la labor que desempeñan sus subalternos (y la propia) como enfermeros especializados de emergencias es muy importante para el hospital: cubren turnos especiales cuando se requiere, realizan cualquier tarea que se les solicita y suelen trabajar bajo condiciones difíciles y muy estresantes. En cambio, desde su punto de vista, los enfermeros generales tienen una labor relativamente sencilla y bien pagada. Por su parte Scott, líder del equipo de enfermeros generales, le comenta que su grupo considera que los enfermeros de emergencias carecen del entrenamiento especializado y la experiencia adicional que ellos aportan al hospital. Los enfermeros generales sostienen que sus responsabilidades son más pesadas y que el trabajo que realizan es muy demandante. Además, tomando en cuenta que tienen contacto permanente con los pacientes y sus familias, desde su perspectiva sería un error alejarlos de sus obligaciones para que ayuden a los enfermeros de emergencias. ¿Qué haría usted en esta situación?

TRABAJO EN EQUIPO

Ejercicio de colaboración

Casi todas las naciones del mundo están utilizando o están en el proceso de adoptar las Normas internacionales de información financiera (o IFRS, por sus siglas en inglés).⁷⁹ (Consulte la información sobre adopción en [<http://www.pwc.com/mx/es/servicios-ifrs/index.jhtml>].) En Estados Unidos, país donde los estándares relativos a este tipo de información han estado determinados durante décadas por los Principios de contabilidad generalmente aceptados (PCGA), cambiar a las IFRS implicará modificaciones muy significativas en las empresas de servicios contables y otras que tendrán que adherirse a la nueva normatividad.

Formen equipos de dos o tres integrantes. Su equipo será responsable de planear cómo implementar el cambio en su empresa de servicios de contabilidad. ¿Qué se tendrá que hacer para garantizar que la conversión se realice con la menor cantidad de problemas posible? Empleen las condiciones que se señalan a continuación como lineamientos para planear la implementación de este cambio entre su personal contable: (1) usar los canales de comunicación para involucrar e informar a los empleados y (2) desarrollar las habilidades y aptitudes necesarias. Cree un plan de cambio que incluya consideraciones para satisfacer las condiciones estipuladas.

GERENTE EN FORMACIÓN

- Responsabilícese de su propio desarrollo profesional. No dependa de su patrón para obtener oportunidades de capacitación o un plan de desarrollo de carrera. Involúcrese de inmediato en talleres, seminarios, cursos de educación continua y demás mecanismos que le permitan mejorar sus habilidades.
- Observe cómo maneja el cambio en lo personal. Trate de descubrir por qué ofrece resistencia a algunos cambios y a otros no.
- Observe cómo manejan el cambio quienes lo rodean. Cuando note que sus amigos o familiares están resintiéndose a un cambio, ponga en práctica sus aptitudes para manejar esa resistencia utilizando diferentes enfoques.
- Cuando se percate de que está experimentando un estrés incapacitante, describa por escrito cuáles son las causas del mismo, qué síntomas está presentando y cómo está haciendo frente al problema. Lleve una bitácora en donde describa sus avances y evalúe qué tan bien están funcionando sus reductores de estrés y qué podría hacer para manejarlo mejor. Su objetivo será llegar a un punto en donde pueda reconocer que sufre estrés y sea capaz de poner en práctica acciones positivas para encontrar alivio.
- Busque información sobre cómo puede convertirse en una persona más creativa. Cree una lista de sugerencias y prepárese para presentarla ante la clase.
- ¿La innovación tiene que ver más con (1) dejar atrás las cosas anticuadas o con (2) comenzar algo nuevo? Piense en argumentos que respalden o contradigan cada uno de los puntos de vista anteriores.
- Elija dos organizaciones con las que esté familiarizado y evalúe si operan en un entorno de aguas tranquilas o aguas agitadas. Escriba un ensayo breve en el cual describa las organizaciones y su evaluación sobre su disposición al cambio. Asegúrese de explicar su elección del entorno.
- Lecturas sugeridas por los autores: C. S. Davidson, *Leading Culture Change: What Every CEO Needs to Know* (Stanford University Press, 2010); C. Heath y D. Heath, *Switch: How to Change When Change Is Hard* (Broadway Books, 2010); T. Brown, *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Creativity* (HarperBusiness, 2009); D. K. Murray, *Borrowing Brilliance: The Six Steps to Business Innovation by Building on the Ideas of Others* (Gotham, 2009); Malcolm Gladwell, *Blink* (Little, Brown, 2005); Peter Senge et al., *Presence* (Doubleday, 2004); Tom Peters, *Re-Imagine!* (Dorling Kindersley, 2003); John P. Kotter y Dan S. Cohen, *The Heart of Change* (Harvard Business School Press, 2002); Malcolm Gladwell, *The Tipping Point* (Back Bay Books, 2002); Tom Kelley, *The Art of Innovation* (Doubleday, 2001); e Ian Morrison, *The Second Curve* (Ballantine Books, 1996).
- Elija una organización con la que esté familiarizado (ya sea su fuente de trabajo, una organización estudiantil, un negocio familiar, etc.). Describa su cultura (sus valores y creencias compartidos). Seleccione dos de esos valores/creencias y describa qué haría para modificarlos. Redacte un ensayo al respecto.
- Liste por escrito tres cosas que haya aprendido en este capítulo respecto de lo que se necesita para ser un gerente competente.

CASO DE APLICACIÓN

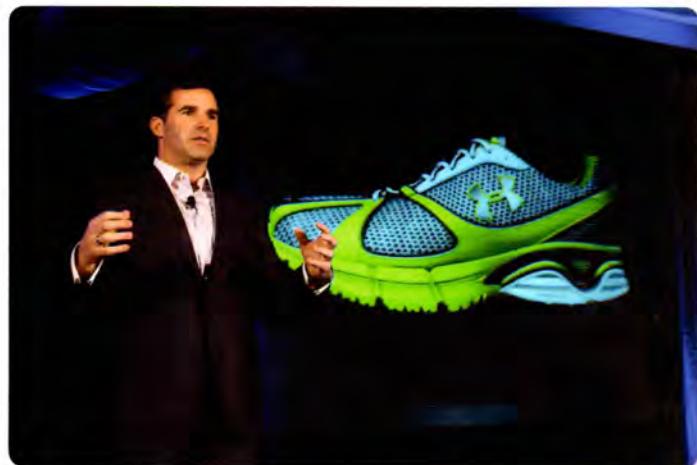
1 En busca del próximo producto extraordinario

Todo comenzó con un plan muy sencillo: crear una camiseta mejorada. A mediados de la década de 1990, mientras fungía como capitán de equipos especiales para la escuadra de fútbol americano de la University of Maryland, Kevin Plank odiaba tener que cambiarse una y otra vez la camiseta que llevaba debajo de la chaqueta deportiva porque estaba húmeda y se sentía pesada después de algunos minutos de práctica.⁸⁰ Estaba seguro de que debía existir alguna alternativa menos molesta, así que se dio a la tarea de buscarla. Tras un año de someter a prueba distintas telas y prototipos, Plank presentó el primer producto de compresión Under Armour: una camiseta sintética que se sentía como una segunda piel debajo del uniforme. ¡La prenda resultó un éxito inmediato! La tela era sedosa y ligera y hacía que los deportistas se sintieran más rápidos y frescos, lo cual les daba, según Plank, una ventaja competitiva. Hoy en día, Under Armour sigue esforzándose con enorme entusiasmo por mejorar las condiciones de los atletas mediante la innovación y el diseño. Sobre la puerta de los laboratorios de diseño de productos de la empresa puede verse un letrero que comunica su filosofía a la perfección: “Todavía no hemos creado nuestro producto definitivo”.

Con sede en Baltimore, Under Armour (UA) está valuada actualmente en 1 400 millones de dólares. Tras sus comienzos como iniciativa universitaria, la empresa ha tenido un crecimiento notable a lo largo de 16 años, llegando a convertirse en una “formidable competencia para el coloso de Beaverton, Oregón” (mejor conocido como Nike, compañía valuada en 21 000 millones de dólares). UA tiene una participación de mercado de casi 3 por ciento en la fragmentada industria estadounidense de ropa deportiva y vende desde camisetas y pantalones cortos hasta zapatos con tacos y ropa interior. Por otro lado, los equipos de más de 100 universidades estadounidenses utilizan uniformes UA. El logotipo de la empresa (las letras U y A entrelazadas) se está volviendo tan reconocible como la “palomita” de Nike.

Al principio, Plank vendía sus camisetas aprovechando la única ventaja que tenía: sus contactos en el mundo deportivo. “Gracias a que en la preparatoria, la escuela militar y la University of Maryland había formado parte de distintos equipos, conocía por lo menos a 40 jugadores de la NFL lo suficientemente bien como para llamarles y ofrecerles las camisetas”. Muy pronto se le unió otro deportista de Maryland, Kip Fulks, un jugador de lacrosse. Fulks empleaba la misma “estrategia de seis grados” en su campo de acción. (Hoy en día, Fulks es director general de operaciones de la empresa.) Créalo o no, la estrategia funcionó. Las ventas de UA ganaron impulso rápidamente. Sin embargo, si Plank se hubiera limitado a comercializar sus productos en equipos y escuelas, el negocio se habría estancado. Para evitarlo, el nuevo empresario empezó a poner sus ojos en el mercado masivo. En 2000 cerró su primer trato con un almacén en forma, Galyan’s (organización que, tiempo después, sería adquirida por Dick’s Sporting Goods). A la fecha, casi 30 por ciento de las ventas de UA se generan en Dick’s y en Sports Authority. Pero no ha olvidado sus inicios. La empresa continúa ofreciendo beneficios especiales a las divisiones de deportes de las escuelas. “Aunque estos acuerdos no producen mucho dinero, sí permiten una gran exposición de marca...”

A pesar del éxito que ha tenido en términos de marketing, la innovación sigue siendo lo más importante para UA. Y existen evidencias de ello. Por ejemplo, para poder entrar a sus laboratorios de diseño de productos, es preciso que el visitante “introduzca las manos en un escáner de última tecnología para que éste lea y calcule el patrón exacto que forman sus venas. Si el dispositivo reconoce el patrón, se autoriza el acceso (sólo 20 de los 5 000 empleados de la compañía tienen un patrón ‘autorizado’). De lo contrario, la puerta se seguirá cerrada”. En el laboratorio, ubicado en la sede de UA en Baltimore, distintos productos se encuentran en fase de desarrollo; por ejemplo, hay una camiseta que puede vigilar la frecuencia cardiaca del usuario, zapatillas para correr diseñadas con base en la forma de la espina dorsal y una sudadera repelente al agua casi tan efectiva como las plumas de pato. Además, se está trabajando en la creación de una camiseta con un sistema de aire acondicionado que funciona a partir de los signos vitales del usuario.



Aunque sus inicios se dieron modestamente a partir de la producción y comercialización de una sencilla camiseta, Kevin Plank (fundador y director general de Under Armour) condujo su empresa al pináculo del éxito como importante competidor en la industria de ropa deportiva. Su objetivo fue enfocarse en la innovación y el diseño de productos que resultaran cómodos para los deportistas. Esta fotografía fue tomada en el evento de lanzamiento de la novedosa línea de calzado deportivo de Under Armour, diseñada para mejorar el desempeño de los atletas y competir en un nuevo mercado.

Fuente: AP Photo/Rick Maiman