CAP 12: Manejo del cambio y la Innovación

EL PROCESO DE CAMBIO

DOS PUNTOS DE VISTA SOBRE EL PROCESO DE CAMBIO

Podemos utilizar dos metáforas muy distintas para describir el proceso de cambio. Una de ellas visualiza a la organización como un gran barco que cruza por un mar en calma. En la metáfora de las aguas tranquilas, el cambio es considerado como un trastorno ocasional en el curso normal de sucesos. En la metáfora de las aguas turbulentas, el cambio es esperado, y manejarlo es un proceso continuo.

Metáfora de las aguas tranquilas. El proceso de las tres etapas de Lewin trata el cambio como un alejamiento del estado de equilibrio actual de la empresa. Se trata de un escenario de aguas tranquilas donde un trastorno ocasional (una "tormenta") implica cambiar para lidiar con dicho trastorno. Sin embargo, una vez que se ha atendido, las cosas pueden continuar. Este tipo de entorno no es el que la mayoría de los gerentes enfrenta. El cambio exitoso puede ser planeado y requiere *descongelar* el *status quo, cambiar* a un nuevo estado, y *recongelar* el *status quo* para que el cambio sea permanente.

El *status quo* es considerado como el equilibrio. Para alejarse de este equilibrio, es necesario descongelar, lo cual puede pensarse como una preparación para el cambio necesario. Esto puede hacerse si se aumentan las *fuerzas impulsoras,* las cuales obligan al cambio; o se disminuyen las *fuerzas limitantes,* que se resisten al cambio; o bien, se combinan los dos métodos.

Metáfora de las aguas turbulentas. La estabilidad y previsibilidad de la metáfora de las aguas tranquilas no existe. Los trastornos al *status quo* no son ocasionales y temporales, ni les sigue un retorno a las aguas tranquilas. En la actualidad, cualquier organización que trate el cambio como un trastorno ocasional en un mundo que no es tranquilo y estable, corre un gran riesgo. Demasiadas cosas están cambiando muy rápidamente, como para que una organización o sus gerentes sean indiferentes. Ya no hay una manera tradicional de hacer negocios, y los gerentes deben estar preparados para manejar eficiente y eficazmente los cambios que enfrenta su organización o su área de trabajo.

TIPOS DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

¿QUÉ ES EL CAMBIO ORGANIZACIONAL?

Es cualquier modificación de personal, estructura o tecnología. Los cambios organizacionales suelen requerir que alguien actúe como catalizador y asuma la responsabilidad de manejar el proceso de cambio; es decir, un agente de cambio. Un agente de cambio podría ser un gerente dentro de la organización o algún otro empleado. Como los consultores son externos, tienen una perspectiva objetiva. Sin embargo, los consultores externos tienen una comprensión limitada de la organización. También es más probable que inicien un cambio drástico, debido a que no tienen que vivir con las repercusiones después de implementado el cambio. Por el contrario, los gerentes internos pueden ser más cuidadosos, aunque tal vez demasiado, debido a que deben vivir con las consecuencias de sus decisiones.

TIPOS DE CAMBIO

Los gerentes podrían realizar tres tipos principales de cambio: cambios en la estructura, en la tecnología y en el personal. Los cambios en la *estructura* incluyen cualesquier cambios en variables estructurales como relaciones de autoridad o rediseño de puestos. Los cambios de *tecnología abarcan* las modificaciones en la forma en que se desempeña el trabajo o los métodos y equipos utilizados. Los cambios en el *personal* se refieren a cambios de individuos o grupos.

Cambios en la estructura. Cambiar las condiciones o cambiar las estrategias puede dar como resultado cambios en la estructura organizacional. La estructura de una organización está definida por su especialización en el trabajo, departamentalización, cadena de mando, tramo de control, centralización y descentralización, y formalización; los gerentes pueden modificar uno o más de estos *componentes estructurales.* Otra opción sería realizar cambios más importantes en el *diseño estructural.* Podrían incluir cambiar de una estructura funcional a una estructura de producto o la creación de un diseño de estructura de proyecto.

Cambios en la tecnología. Los factores competitivos o nuevas innovaciones en una industria suelen necesitar que los gerentes introduzcan *nuevo equipo, herramientas* o *métodos de operación.* La *automatización* es un cambio tecnológico que sustituye ciertas tareas realizadas por personas, por tareas realizadas por máquinas. El cambio tecnológico más visible ha surgido de la *computarización.* La mayoría de las organizaciones tienen sistemas sofisticados de información.

Cambios en el personal. Este tipo de cambios comprende cambiar actitudes, expectativas, percepciones y comportamientos, pero no es sencillo de hacerlos. El desarrollo organizacional (DO) es el término utilizado para describir métodos de cambio que se centran en la gente y en la naturaleza y calidad de las relaciones laborales interpersonales.

~MANEJO DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

¿POR QUÉ LA GENTE SE RESISTE AL CAMBIO?

El cambio sustituye lo conocido por lo incierto. Algunos podrían no ser capaces de adaptarse al cambio y desarrollar actitudes negativas frente a él, o comportarse de manera deficiente si tienen que utilizar los nuevos métodos. Otra causa de resistencia es la costumbre. Cuando nos confrontan con el cambio, nuestra tendencia a responder de la forma acostumbrada se vuelve una fuente de resistencia.

La tercera causa de resistencia es el temor a perder algo que ya poseemos. El cambio amenaza la inversión que usted ya ha hecho en el *status quo.* Cuanto más grande es la inversión de las personas en el sistema actual, más se resisten al cambio. Una última causa de resistencia es la creencia de una persona de que el cambio e incompatible con los objetivos e intereses de la organización. Este tipo de resistencia puede resultar benéfica para la organización, si se expresa de manera positiva.

TEMAS CONTEMPORÁNEOS SOBRE EL MANEJO DEL CAMBIO

CAMBIOS EN LA CULTURA ORGANIZACIONAL

El hecho de que la cultura de una organización esté formada por características relativamente estables y permanentes, tiende a volverla muy resistente al cambio. Una cultura necesita mucho tiempo para formarse, y una vez establecida, tiende a arraigarse. Las culturas fuertes son particularmente resistentes al cambio, debido a que los empleados se han comprometido demasiado con ellas. Con el tiempo, si una cultura se vuelve perjudicial, es poco lo que un gerente pueda hacer para cambiarla, especialmente en el corto plazo. Incluso bajo las condiciones más favorables, los cambios culturales tienen que visualizarse en términos de años, no semanas ni meses.

Comprensión de los factores situacionales. ¿Qué "condiciones favorables~ facilitan el cambio cultural? Uno es que *ocurra una crisis drástica.* O que *el liderazgo cambie de manos.* Otra "condición favorable" es *que la organización sea joven y pequeña.* Cuanto más joven sea la organización, menos arraigada estará su cultura, y será más sencillo para los gerentes comunicar los nuevos valores en una organización pequeña que en una grande. Por último, que *la cultura sea débil.* Las culturas débiles son más receptivas al cambio que las fuertes.

Cómo lograr cambios en la cultura. Ninguna acción aislada tendrá el efecto necesario para cambiar algo que está arraigado y que es muy valorado. Los gerentes necesitan una estrategia para manejar el cambio cultural. Los miembros de una organización no dejan ir rápidamente los valores que comprenden y que les han funcionado bien en el pasado. El cambio, si sucede, será lento. Además, los gerentes deben estar atentos para evitar cualquier retorno a las viejas tradiciones conocidas.

ESTRÉS EN LOS EMPLEADOS

Para muchos empleados, el cambio organizacional provoca estrés. Debido al entorno incierto caracterizado por presiones de tiempo, aumento de cargas de trabajo, fusiones y reestructuraciones, un gran número de empleados están sobrecargados y estresados. El estrés es la causa más importante por la que la gente renuncia a su trabajo.

¿Qué es el estrés? El estrés es la reacción adversa de la gente ante una presión excesiva debida a exigencias extraordinarias, restricciones u oportunidades. El estrés no siempre es malo. Aunque frecuentemente se plan tea en un contexto negativo, éste puede ser positivo, en especial cuando representa un beneficio potencial. Sin embargo, con mayor frecuencia el estrés se asocia con restricciones y exigencias. Una restricción evita que usted haga algo que desea; las exigencias se refieren a la pérdida de algo deseado. Se necesitan dos condiciones para que el estrés *potencial* se vuelva estrés *real.* Primero, debe haber incertidumbre sobre el resultado y, segundo, el resultado debe ser importante.

¿Qué ocasiona el estrés? El estrés puede ser ocasionado por factores personales y factores relacionados con el trabajo. Resulta claro que un cambio de cualquier tipo (personal o laboral) tiene el potencial de ocasionar estrés, debido a que involucra exigencias, restricciones u oportunidades. Como los cambios organizacionales suelen crear un clima de incertidumbre en torno a cuestiones que son importantes para los empleados, no es sorprendente que el cambio sea un estresante significativo.

¿Cuáles son los síntomas del estrés? El estrés se presenta de diversas maneras. Por ejemplo, un empleado que está experimentando mucho estrés puede deprimirse, estar propenso a tener accidentes o discusiones; puede tener dificultad para tomar decisiones de rutina o distraerse fácilmente, etcétera.

¿Cómo reducir el estrés? Debido a que el estrés no puede ser eliminado totalmente de la vida de una persona, los gerentes quieren reducir el estrés que conduce a un comportamiento laboral disfuncional. Pueden hacerlo si controlan cienos factores organizacionales para reducir el estrés relacionado con el trabajo y, hasta cierto punto, brindar apoyo para el estrés personal. Lo que los gerentes pueden hacer en términos de factores relacionados con el trabajo, comienza con la selección de empleados. Los gerentes deben asegurarse de que las capacidades de un empleado coinciden con los requerimientos del puesto. Por lo general, cuando los empleados se ven sobrepasados, sus niveles de estrés son altos.

El rediseño de puestos también puede ayudar a reducir el estrés. Si se descubre que el estrés es ocasionado por aburrimiento o por sobrecarga de trabajo, es necesario rediseñar los puestos para aumentar el desafío o para reducir la carga de trabajo. Los rediseñas que aumentan las oportunidades de que los empleados participen en la toma de decisiones y que obtengan apoyo social también reduce el estrés.

El estrés en la vida personal del empleado da lugar a dos problemas. Primero, es difícil para un gerente controlarlo de manera directa. Segundo, existen consideraciones éticas. Si un gerente cree que es ético y que el empleado es receptivo, existen un par de métodos que el gerente puede considerar. La *consejería* de los empleados puede proporcionar alivio al estrés. Con frecuencia los empleados quieren hablar con alguien acerca de sus problemas, y la organización puede cubrir esta necesidad.

CÓMO HACER QUE EL CAMBIO SE DÉ EXITOSAMENTE

Incluso con el involucramiento de los gerentes a todos los niveles, los esfuerzos de cambio no siempre funcionan como debieran. El segundo componente para llevar a cabo el cambio es que los gerentes reconozcan su propio importante papel en el proceso. Los gerentes pueden, y lo hacen, actuar como agentes de cambio. Pero su papel en el proceso de cambio incluye más que ser un catalizador para el cambio; deben también ser líderes del cambio. Cuando los miembros de una organización se resisten al cambio, es responsabilidad de los gerentes dirigir los esfuerzos para el cambio. Pero incluso cuando no hay resistencia al cambio, alguien tiene que asumir el liderato. Ese alguien es el gerente.

El aspecto final para que el cambio suceda exitosamente gira en torno a hacer que todos los miembros de la organización se involucren. El cambio organizacional exitoso no es trabajo de una sola persona. Los empleados individuales son una importante fuente de recursos para identificar y dirigir los problemas en el cambio.

ESTIMULACIÓN DE LA INNOVACiÓN

CREATIVIDAD *VERSUS* INNOVACiÓN

La creatividad hace referencia a la habilidad de combinar ideas de manera única o llevar a cabo asociaciones inusuales entre las ideas. Una organización creativa desarrolla formas únicas de trabajo o soluciones nuevas para los problemas. Pero la creatividad por sí misma no es suficiente. Los resultados del proceso creativo necesitan convertirse en productos útiles o métodos de trabajo, lo cual se define como innovación. De esta manera, una organización innovadora se caracteriza por su habilidad para canalizar la creatividad hacia resultados útiles. Cuando los gerentes hablan acerca de cambiar una organización para hacerla más creativa, por lo general significa que desean estimular y cultivar la innovación.

CÓMO ESTIMULAR V CULTIVAR LA INNOVACiÓN

Es necesario un entorno adecuado para ayudar a las aportaciones de transformación en productos innovadores o en métodos de trabajo. Este entorno "adecuado ~ incluye tres variables: estructura

de la organización, cultura y las prácticas de recursos humanos

Variables estructurales. La investigación del efecto de las variables estructurales respecto a

la innovación muestra cinco aspectos. Primero, una estructura de tipo orgánico influye positivamente en la innovación. Debido a que esta estructura tiene una baja formalización y una especialización de trabajo, facilita la flexibilidad y el intercambio de ideas críticas para la innovación. Segundo, la disponibilidad de recursos plenos proporciona un bloque de construcción básico para la innovación. Con abundancia de recursos, los gerentes pueden solventar la compra de innovaciones, y el costo de la institución de innovaciones, e incluso pueden absorber las fallas. Tercero, la comunicación frecuente entre las unidades organizacionales ayuda a romper las barreras de la innovación. Los equipos multifuncionales, fuerzas de tarea, y otros como los diseños organizacionales, facilitan la interacción a lo largo de las líneas departamentales y tienen un gran uso en organizaciones innovadoras. Cuarto, las organizaciones innovadoras tratan de minimizar presiones extremas de tiempo en actividades creativas, a pesar de las demandas en los ambientes del tipo de aguas turbulentas.

Aunque las presiones de tiempo pudieran estimular a las personas a trabajar más duro y hacerlas sentir más creativas, estudios muestran que estas presiones e n realidad hacen que sean menos creativas. Por último, los estudios han mostrado que el desempeño creativo de un empleado se estimula cuando la estructura de una organización apoya de manera explícita la creatividad. Los tipos benéficos de estimulación incluyen cosas como el impulso, la comunicación abierta, la disposición para escuchar y la retroalimentación útil.

Variables culturales. Las organizaciones innovadoras suelen tener culturas parecidas. Promueven la experimentación, recompensan tanto los éxitos como las fallas, y celebran los errores. Es muy probable que una organización innovadora haga lo siguiente:

*• Aceptar la ambigüedad.*

*• Tolerar lo impráctico.*

*• Mantener al mínimo los controles externos.*

*• Tolerar el riesgo.*

*• Tolerar el conflicto.*

*• Centrarse en los fines y no en los medios*

*• Utilizar un estilo de sistema abierto.*

*• Proporcionar una retroalimentación positiva.*

Variables de recursos humanos. Las organizaciones innovadoras promueven activamente el entrenamiento y el desarrollo de sus miembros de manera que su conocimiento permanece actualizado. Apoyan las nuevas ideas de manera activa y entusiasta, así como su crecimiento, superan la resistencia y se aseguran de que se implementen las innovaciones. Las personas más creativas son extremadamente seguros de sí mismos, persistentes, tienen una gran energía y tendencia a asumir riesgos. También tienen características asociadas con el liderazgo dinámico: inspiran y energizan a otros con su visión del potencial de una innovación y a través de su poderosa convicción personal en su misión. Son también buenos para obtener el compromiso de otros de apoyar su misión.