

Tres tipos de cambio.

Por. Carlos Guzmán Dibella

En las organizaciones, hablar simplemente de “cambio” es algo muy genérico y el vocablo empieza a ser usado indiscriminadamente para todo proceso del ámbito empresarial. Finalmente, las empresas evolucionan constantemente y debemos cuidar de no bautizar como cambio a la dinámica cotidiana.

En el ámbito empresarial se deben identificar tres tipos de cambio en las organizaciones: el cambio ocasionado por innovaciones incrementales, el cambio ocasionado por innovaciones arquitectónicas y el cambio ocasionado por innovaciones discontinuas.

Los tres tipos de cambio pueden ser incentivados desde adentro de la empresa o bien forzados por el entorno. En la medida en que la alta dirección los sepa dirigir, liderar y administrar, la organización podrá salir ganadora de cada de estas diferentes condiciones de cambio.

El cambio incremental es el que se da en base a pequeñas mejoras sobre lo ya existente, es una búsqueda de eficiencia pues se concentra en hacer lo mismo pero mejor y normalmente se centra en la operación, la administración y los costos e incide en los productos y en los procesos afectando, marginalmente, a la organización. Es una especie de mejora continua.

El cambio arquitectónico es el que se da sobre variaciones o extensiones de lo ya existente, sin afectar la conceptualización básica pero si reorganizando los elementos existentes de maneras diferentes para modificar lo que se hacía. Este cambio obliga a la organización a hacer reconsideraciones importantes sobre sus procesos, sus estructuras, políticas, procedimientos, administración y operación. No es simplemente mejorar lo que había, sino más bien tomar los elementos esenciales de lo existente y combinarlo de forma diferente para crear un nuevo producto, servicio, proceso o acceso al mercado.

El cambio discontinuo es el que sucede desde la raíz. Normalmente es ocasionado por un cambio de entorno que modifica las reglas del juego y que obliga a reconsiderar todos los aspectos estratégicos de la empresa, a excepción posiblemente de la visión y la misión si es que estas, desde su concepción, estuvieron correctamente planteadas. El cambio discontinuo, más que ocasionar cambios o reconsideraciones de las estructuras existentes, requiere de estructuras, procesos, políticas, cultura y gente totalmente nuevos.

Los empresarios disciplinados dominan el cambio incremental. Finalmente, muchos de los éxitos empresariales de tradición se iniciaron seleccionando una línea de productos o servicios y luego perfeccionando continuamente los procesos que se siguen para llevarlos eficientemente al mercado. El cambio incremental es fácilmente entendido por el personal y, en empresas con disciplina de mejora continua y calidad, nace de las mismas bases de los empleados.

El cambio arquitectónico, aunque se basa en recombinar los mismos elementos que ya se tienen, representa ya una modificación conceptual y cuando eso sucede, los jugadores del antiguo sistema no le entran tan fácil. Y, aunque el cambio venga dictado por la alta dirección, realmente está en manos de las gerencias medias aceptarlo e implementarlo.

En cambios de tipo arquitectónico si la alta dirección no es capaz de convencer a los mandos medios de la nueva forma de hacer las cosas, de los beneficios del cambio y de lo que cada quien gana si se logra, los gerentes y mandos medios tienen en su poder el congelamiento de la organización y su eventual autodestrucción. Sin embargo, con una buena estrategia de comunicación interna, el convencimiento no es tan complicado. El poder de la comunicación sí puede convertir a la gente a la nueva forma de hacer las cosas y es por ello que el directivo que se enfrenta a un cambio arquitectónico, debe dedicar la mayor parte de su tiempo a la comunicación, a inspirar y comunicar la nueva visión, a atender las objeciones y resolverlas y, en última instancia y cuando ya haya agotada todas las demás instancias, a sustituir a los mandos medios no cooperativos.

En el cambio discontinuo el asunto es más delicado. Un cambio discontinuo es una concepción totalmente nueva del quehacer de la empresa. Un cambio discontinuo puede involucrar desde concebir un nuevo producto o servicio, procesado de manera totalmente nueva e inclusive, en ocasiones, dirigido a un mercado diferente al que se conoce. Cuando un cambio de este tipo se presenta, los expertos sugieren a la dirección el concebir una organización totalmente nueva y separada de la actual la cual, seguramente, deberá operar con otros procesos, otras políticas, otros sistemas, otra gente y otra cultura.

Un cambio discontinuo que obedece a fuerzas radicales, encuentra muchos obstáculos si se implementa en la misma organización y la decisión de incubarlo de manera independiente, puede ser de las más rentables.

Sin embargo, el verdadero secreto del asunto es que la dirección de esa nueva iniciativa debe residir en el mismo equipo que dirige el negocio tradicional si es que se desea apalancar lo nuevo con los valores de la actividad tradicional.

El pedir que sea la misma dirección la que comande ambas operaciones requiere de un perfil directivo muy versátil. Que inclusive sea calificado como ambidiestro. Pues, mientras la organización tradicional es de tipo mecanístico y debe entregar resultados en base a un presupuesto, la otra organización es de tipo orgánico y apenas está por probar un nuevo concepto. Mientras la primera se guía por la eficiencia, los costos, los presupuestos, los procesos y la participación de mercado, la otra se guía por la innovación, la creatividad, la falta de procedimientos, la incertidumbre, la prueba y error, la proactividad y la ausencia de miedo al riesgo y requiere de estructuras, competencias, cultura, facilidades físicas y procesos diferentes.

Para lograr dirigir tanto la organización tradicional como la nueva, se requiere dominar y poner en práctica estilos de liderazgo opuestos, pero que de cuya coexistencia dependerá el éxito de la empresa y la oportunidad de potenciar los valores del negocio tradicional hacia el nuevo negocio.

El directivo ambidiestro maneja culturas, procesos, políticas y competencias contradictorias que deben servir simultáneamente al cambio incremental del negocio actual y al cambio discontinuo del nuevo negocio. Las fuerzas que le permiten mantener unidos en su mente los dos estilos provienen de una sólida visión y estrategia.

En empresas pequeñas o medianas, es el director general quien debe ser ambidiestro. En empresas de mayor tamaño, el cuerpo directivo completo debe poder operar en dos estilos.

Para que los valores agregados que ha construido la organización, como canales de distribución, infraestructura física, tecnología, procesos, dominio de mercado, etc. sean factores de éxito para la nueva iniciativa, es fundamental que el directivo o directivos a la cabeza supervisen ambos negocios, asegurando que el tradicional se mantiene pero comparte al nuevo sus diferenciadores y valores esenciales. Y siempre teniendo en cuenta que ambos deben ser liderados y dirigidos de manera diferente, en un estilo ambidiestro.

Cada cambio empresarial, dependiendo del tipo del que se trate, requiere de un diferente estilo de liderazgo. Sin embargo el cambio discontinuo, para que sea exitoso, requiere que se den dos estilos de liderazgo en una misma

persona o en un mismo cuerpo directivo y que se desarrollen las habilidades para tener la sabiduría de saber cuándo y en dónde aplicar cada uno de ellos.

El autor es director general de Grupo Arion y asesor de empresas en campos de cambio empresarial, comercialización, factor humano y planeación. Email: cguzman@exsyst.com.mx. www.grupoarion.com.mx