

# LOS 11 PASOS DE LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

© Dr. Ichak Adizes. Translated by Eduardo García Fabregat

1. ¿Qué es transformación organizacional?
2. ¿Qué es desintegración?
  - a. Gente
  - b. Procesos
  - c. Visión y Misión
  - d. Estructura
    - i. Responsabilidad, autoridad y recompensas
    - ii. Alineación de Misión y Estructura
  - e. Subsistemas organizacionales
  - f. El mercado
3. ¿Cómo podemos mantener la organización unida?
  - a. Paso 1. Evalúa el problema
  - b. Paso 2. Genera impulso
  - c. Paso 3. Mantén el esfuerzo
  - d. Paso 4. Comprométete con el rumbo elegido
  - e. Paso 5. Realigna
  - f. Paso 6. Sigue el dinero
  - g. Paso 7. Haz cascada del esfuerzo hacia toda la organización
  - h. Paso 8. Estirar metas hasta el máximo rendimiento
  - i. Paso 9. Traza el camino
  - j. Paso 10. Institucionaliza el cambio
  - k. Paso 11. Refuerza la nueva realidad
  - l. El programa de cambio

Desde 1977, el Instituto Adizes viene desarrollando y practicando la metodología Adizes para la transformación organizacional. "11 Pasos para la Transformación Organizacional" está basado en la metodología Adizes y cómo se ha aplicado en las organizaciones.

### ¿Qué es la Transformación Organizacional?

¿Por qué a las organizaciones les resulta difícil cambiar o transformarse? En el entorno empresarial, a menudo oímos hablar de una organización pequeña que supera a una organización más grande porque pudo capitalizar una oportunidad más rápidamente.

¿Por qué las organizaciones más pequeñas parecen reaccionar más rápido al cambio? La respuesta a esto reside en la naturaleza de la desintegración. Cuando las organizaciones crecen, "se separan". Es la ley natural de la entropía. Cuando las cosas cambian, diferentes partes de una organización cambian a diferente velocidad y, por tanto, la organización se desmorona. Cuanto más rápido es el ritmo de cambio, más rápido se desmoronan las cosas, más rápido es el ritmo de desintegración.

Una de las muchas formas de desintegración es la desintegración de intereses. Cuando los intereses de una parte de la organización difieren significativamente de los intereses de otra parte de la organización, resulta muy difícil hacer las cosas o crear algún cambio significativo en cualquier nivel.

Este es un concepto importante, así que veámoslo más de cerca. En una pequeña organización de nueva creación, el fundador desempeña múltiples

funciones; él o ella toma las decisiones y las implementan. Cuanto más trabaja, mejor le va a la organización y, dado que el fundador también es el propietario, ve directamente el beneficio de este trabajo.

A medida que la organización crece y se contratan personas, el fundador comienza a delegar responsabilidades a otras personas dentro de la organización. La autoridad para tomar decisiones reside en el fundador, al igual que el beneficio final de un trabajo bien hecho, pero ahora otras personas están encargadas de implementar esas decisiones, otras personas que no necesariamente ven el beneficio de su trabajo extra.

Cuando hay desintegración entre quienes hacen el trabajo y quienes se benefician del resultado, se produce una desintegración de intereses.

Ilustremos más este punto. El interés de la alta dirección suele ser el retorno de la inversión, la rentabilidad y un mayor precio de las acciones. El interés de quienes implementan las decisiones de la alta dirección, los que están en primera línea, es mejores beneficios, más salario y menos trabajo. Es evidente que ambos están en conflicto directo y cuanto mayor es la brecha entre quienes toman decisiones y quienes las implementan, mayor es la desintegración de intereses.

Esta desintegración se presenta como un problema, ya sea incapacidad para implementar decisiones, incapacidad para adaptarse a un entorno cambiante, falta de confianza dentro de la organización, productos de baja calidad, pérdida de participación de mercado, alta rotación de empleados, luchas internas, etc.

Si miras cualquier problema, encontrarás desintegración, algo se está desintegrando.

A menudo, cuando preguntamos a las organizaciones que se acercan a nosotros: "Si sabes que necesitas cambiar, ¿por qué no cambias? ¿Qué te está deteniendo?" La respuesta es, en la mayoría de los casos, "la administración se resiste al cambio" o "no podemos lograr que todos estén de acuerdo sobre el cambio necesario". Tradúzcalo como "hay demasiada desintegración".

Entonces, si el problema es la desintegración, ¿cuál es la solución? **Integración.** ¿Bien? Si y no. La gestión es difícil porque requiere abordar los conflictos. Hay muchos conflictos diferentes con los que los gerentes deben lidiar, y aquí tocamos uno de los más difíciles. La integración es importante, pero existe el peligro, del que hemos sido testigos, de que los directivos que desean promover la integración rechacen la desintegración. ¿Qué significa rechazar la desintegración? Si la desintegración ocurre cuando las **organizaciones cambian**, entonces **al detener el cambio podemos detener la desintegración**, rechazándola. **Pero si dejas de cambiar, detienes el crecimiento y, como dijo una vez un hombre sabio, "si no creces, mueres"**.

Si este es el caso, ¿cuál es la solución? Debemos crecer continuamente, y es incluso deseable acelerar el ritmo de crecimiento. Pero al hacer esto, aceleraremos el ritmo de desintegración y, por tanto, el número y la intensidad de los problemas que debemos abordar. ¿Entonces, qué debemos hacer?

La solución es crear una organización que sea capaz de contrarrestar **continua y proactivamente la fuerza de la desintegración integrándose**. Crear este tipo de organización, que se integre automática y continuamente, **se llama Transformación Organizacional**.

¿Qué es la desintegración?

En el capítulo anterior, establecimos que para que las organizaciones aceleren de manera sostenible su tasa de crecimiento, necesitan acelerar la velocidad a la que pueden integrarse, contrarrestando las fuerzas desintegradoras del crecimiento (cambio). Identificamos esta necesidad de integración automática y continua como "transformación organizacional". En este capítulo comenzaremos a examinar más de cerca lo que, más allá de los intereses (que se describió anteriormente), se desmorona y, por lo tanto, necesita ser integrado.

Gente:

Cuando se crea una organización por primera vez, las personas que la integran, los fundadores, se conocen bien entre sí. Probablemente pasan tiempo juntos socialmente y comparten los mismos intereses y cultura. Están integrados. A medida que la organización cambia (crece), se incorporan nuevas personas. Estas nuevas personas no necesariamente provienen de la misma red social, ni comparten los mismos intereses ni la misma cultura. No están integrados con los demás individuos de la organización. En resumen, preferirían pasar su tiempo con otras personas. Esta desintegración traerá necesariamente problemas que pueden ir desde falta de comunicación, formación de clichés, mentalidades de silo, baja moral. Tenga en cuenta que cuanto más rápido cambia (crece) la organización, más personas nuevas se contratan y, por tanto, más desintegración.

Proceso:

La forma en que una organización identifica y aborda sus problemas y oportunidades es lo que llamamos proceso de gestión. Cuando se crea una organización por primera vez, el grupo de funda-

dores y primeros empleados son una unidad muy cohesionada. Pueden comunicarse abiertamente entre sí sin un proceso de gestión formalizado. Si hay un problema, uno de ellos simplemente lo menciona y lo solucionan en el acto.

A medida que la organización crece y se contratan nuevas personas, personas que no necesariamente comparten la misma relación y nivel de comodidad con los fundadores y altos directivos; esa facilidad de comunicación que existía en la organización temprana comienza a desmoronarse. La gente deja de hablar de los problemas de la organización por temor a que, al afirmar que existe un problema, se les pueda culpar por crearlo.

Esta es la desintegración del proceso de gestión. Con un proceso de gestión desintegrado, los problemas ya no se abordan de manera proactiva. Se añejan y se pudren y, como todos sabemos, un problema que no se aborda es una crisis en potencia.

### Visión y misión:

La Visión de la organización **es su aspiración de quién quiere ser**. La Misión de la organización **es su propósito fundamental, la razón por la cual existe**. Quiénes queremos ser (visión) impulsarán lo que hagamos (misión). Luego, la misión impulsa la estrategia y, en base a la estrategia, se elaboran planes y se establecen metas. Por tanto, la Visión y la Misión son los engranajes fundamentales del sistema que es la organización.

Cuando se crea una organización por primera vez, la Visión y la Misión de la organización están integradas en las pocas personas que trabajan para iniciarla. Puede que no estén claramente expresados o escritos, pero se entienden. Los fundadores llevan consigo la Visión y la Misión y las com-

parten a través de sus acciones y palabras. Pero a medida que la organización crece, **la Visión y Misión de la organización comienza a desintegrarse**. La **percepción de cuál es la Visión y la Misión, entre el equipo directivo superior, o incluso entre los propios fundadores, comienza a parecerse cada vez menos**.

Por cierto, la **Misión** debe describir:

- Saber dónde estamos
- Decidir a dónde nos dirigimos
- Encontrar cómo llegamos ahí de la manera más efectiva y eficiente

Con frecuencia, la declaración de la Misión en distintas organizaciones dice:

- Satisfaremos las necesidades de nuestros clientes .....
- Daremos una tasa razonable de rendimiento a nuestros accionistas .....
- Seremos la empresa predilecta de nuestros empleados .....
- Seremos socialmente responsables .....

Este tipo de declaraciones de Misión **aplica a cualquier organización y NO conduce a la acción y no están estructuradas de tal manera que se pueda lograr un efecto cascada hacia toda la organización**.

Una Buena declaración de Misión trata sobre **lo que es aplicable exclusivamente a su organización**.

Una declaración de Misión se refiere a preguntas concretas cómo:

- ¿Por qué existe la organización?
- ¿A qué mercados y clientes sirve?
- ¿Quién llorará si desaparece?

John y Erin crecieron juntos en una pequeña comunidad costera en el norte de California. Mejores amigos, decidieron abrir un pequeño “bed and breakfast” de seis habitaciones en su comunidad. John y Erin querían brindar a las comunidades rurales del interior de los alrededores un ambiente pintoresco, sencillo y hogareño donde la gente pudiera venir a disfrutar de la playa y nadar en el mar.

Poco después de su apertura en 1982, una conocida celebridad compró una casa cerca de John y Erin. Después de eso las cosas empezaron a cambiar muy rápidamente. El “bed and breakfast” estaba invadido por turistas de todo el país. Las reservas se hicieron con meses de antelación. John, que siempre se había ocupado de las decisiones financieras, decidió subir el precio de las habitaciones en un 50%. Supuso que, dado que la demanda era tan alta, el mercado podría soportarla. Por supuesto tendrían que ofrecer algunos servicios adicionales, como servicio de habitaciones y spa para justificar el aumento de precio.

Pasaron unos meses y Erin, que dirigía la recepción, comenzó a quejarse con John de que las únicas personas que podían permitirse el lujo de quedarse en su hotel eran las personas que siempre se quejaban del mal servicio y la falta de comodidades. “Se suponía que esto iba a ser un simple “bed and breakfast”, pero ahora lo están convirtiendo en un Hilton”.

John respondió diciendo: “¿De qué te quejas?

Nuestro hotel es un éxito. Estamos ganando mucho dinero, ¿no es esto lo que querías?

Cuando, durante una de sus reuniones, John reveló sus planes de construir una segunda ala en el hotel, Erin se volvió loca y se produjo una pelea. Durante los siguientes seis meses, en la temporada alta, Erin solo venía cuatro horas al día. El servicio empezó a sufrir y el hotel empezó a tener mala reputación. Cuando John y Erin abrieron el “bed and breakfast” por primera vez, su visión era la misma. Quizás no quedó escrito, pero se entendió. A medida que el hotel crecía, la visión de Erin de un “Bed and Breakfast” pequeño y sencillo comenzó a separarse de la nueva visión de John de un hotel de servicio completo. Esta desintegración se manifestó como un problema, primero como una discusión entre socios, luego como un mal servicio a los clientes y finalmente como una mala reputación.

## Estructura (Sistema)

**Responsabilidad, autoridad y recompensas:**  
(Subsistemas de la estructura)

Una organización tiene tres estructuras separadas. Cuando decimos estructura, la primera imagen que viene a la mente de la mayoría de las personas es un diagrama organizacional con líneas y cuadros. Esta es la estructura de responsabilidad. ¿Quién es responsable de qué? Una forma adicional de estructura organizacional es la estructura de autoridad. ¿Quién tiene la autoridad para tomar qué decisiones y utilizar qué recursos? La tercera forma de estructura organizacional es la estructura de recompensas. ¿Quién es recompensado por qué?

Cuando una organización crece y cambia, las diferentes estructuras organizativas comienzan a

desintegrarse y, a menudo, encontramos que en las organizaciones de rápido crecimiento la responsabilidad de un individuo no coincide con su autoridad o sus recompensas.

Bob comenzó como vendedor de una editorial y su bonificación se basaba en la cantidad de unidades que vendía. Vendedor nato, ayudó a convertir su territorio en uno de los más fuertes del país. Con su ayuda, la organización creció rápidamente y se contrató a un equipo de cinco vendedores jóvenes e inexpertos para ayudar a Bob a mantener y desarrollar aún más su territorio. La alta dirección asignó a Bob la tarea de formar, orientar y gestionar el nuevo equipo de ventas. Al principio, Bob se tomó en serio sus nuevas responsabilidades. Dedicó mucho tiempo a los jóvenes emprendedores dándoles pistas y consejos sobre cómo cerrar tratos.

Un día descubrió que uno de los jóvenes vendedores estaba difundiendo rumores sobre los demás vendedores para robarles las cuentas. Claramente esto violaba el código de ética. Bob intentó despedir al joven vendedor, pero la alta dirección rápidamente le indicó que **no tenía autoridad** para despedir a ningún empleado. Al intentar una ruta diferente, Bob **decidió reducir el salario del vendedor** poco ético y asignarlo a los demás vendedores, pero eso también le dijeron que no podía hacerlo. Frustrado y desmoralizado, Bob tuvo que aguantar la bala y continuar como si el incidente nunca hubiera sucedido. Esto dañó la moral, pero Bob se mantuvo firme y continuó dirigiendo el equipo de ventas.

Pronto, todo su arduo trabajo comenzó a dar sus frutos y muchos de los nuevos vendedores comenzaron a **cerrar grandes cuentas**. Por supuesto, las ventas de Bob habían caído un poco; después de todo, había pasado la mayor parte del tiempo

administrando su nuevo equipo de ventas, transmittiéndoles muchos clientes potenciales. Cuando llegó el bono de Bob, pensó que había un error. "Mi división está vendiendo tres veces más que el año pasado y mi bonificación se ha reducido a la mitad", se quejó al jefe de HFS. "Sí, a su división le está yendo muy bien, pero sus propias ventas han caído significativamente y, como usted sabe, su bonificación se basa en sus ventas".

Poco después, la división de Bob comenzó a tener un desempeño deficiente. Algunos dicen que el corazón de Bob simplemente ya no estaba interesado en HFS, otros dicen que se retiró del trabajo. Las llamadas a su oficina no fueron respondidas; dejó de visitar sus cuentas con tanta frecuencia y dedicó poco o nada de tiempo a desarrollar nuevas cuentas. Clientes de mucho tiempo empezaron a acudir a la competencia, su equipo de ventas, desmotivado y sin orientación, siguió sus pasos.

**Cuando Bob empezó a trabajar en la empresa, su responsabilidad eran las ventas.** Tenía autoridad para vender y era recompensado por las ventas. La estructura estaba integrada.

Responsabilidad = Autoridad = Recompensas

A medida que la organización crecía, las responsabilidades de Bob cambiaron, pero no su autoridad ni la forma en que era recompensado. Se esperaba que él gestionara, pero no se le dio autoridad para hacerlo y, además, no se le recompensó por ello.

Permítanme preguntar, si soy responsable de hacer algo sobre lo que no tengo autoridad y no soy recompensado por hacerlo, ¿le sorprende que me sienta frustrado en mi trabajo? ¿Qué no estoy

contento con mi trabajo? ¿Que no se hace nada?  
¿Que no me desvivo por correr riesgos?

En **organizaciones que no prestan la atención necesaria a su estructura**, a menudo encontramos personas como Bob, frustradas, con bajo rendimiento... jubiladas en el trabajo.

### Alineación de estructura y misión

Por supuesto, hay más que estructurar que la alineación de responsabilidades, autoridad y recompensas. La organización también debe alinear toda la estructura organizacional con la misión de la organización.

Misión = ( Responsabilidad = Autoridad =  
Recompensas)

Super X estaba en el negocio de la electrónica militar, pero con el fin de la guerra fría vio su mercado disminuir significativamente. La decisión fue de entrar en la electrónica de consumo, un mercado que apenas se estaba desarrollando en ese momento.

Se contrató a un graduado destacado de un programa MBA local para dirigir el proyecto de electrónica de consumo de la organización.

Después de meses de investigación, presentó un plan de negocios largo y detallado que especificaba cómo la organización podría penetrar en la industria de la electrónica de consumo.

Meses después, el plan seguía **sin ser implementado**.

**Esta historia es demasiado común.** Cuando

las organizaciones deciden cambiar su misión (a quién sirven) **se olvidan de cambiar su estructura** para reflejar el cambio en la misión. Esto crea una desintegración **entre misión y estructura** y esta desintegración impide **que se implemente** la nueva misión.

Para comprender mejor este fenómeno, examinemos la estructura de Super X. Como organización de electrónica militar, todos los ingenieros y el personal de producción dependían del jefe de electrónica militar. Cuando se tomó la decisión de dedicarse a la electrónica de consumo, Super X contrató a un gerente para dirigir el proyecto, pero la **estructura no se cambió para reflejar esta nueva misión**. La electrónica militar todavía controlaba todos los hilos y, a menos que apoyaran un proyecto, no se llevaría a cabo. Por lo tanto, por mucho que se planificara la electrónica de consumo, el proyecto no era más que una ilusión. Sin cambiar la estructura de la organización, los planes resultaron ineficaces.

Cuando Super X **cambió su misión, debería haber cambiado también la estructura** de la organización. ¿Cómo se vería eso?

La ingeniería, donde se encontraban la mayoría de los recursos de la organización, debería sacarse de la electrónica militar y emanciparse. Deberían reportarse directamente a la dirección, al mismo nivel que la electrónica militar y de consumo. Tanto la electrónica militar como la de consumo deberían tener acceso a estos recursos, a un costo interno establecido. De esta manera, la dirección puede controlar el poder relativo de cada división simplemente ajustando sus presupuestos.

### SUBSISTEMAS ORGANIZACIONALES

Cada organización está formada por subsistemas

y esos subsistemas se **desarrollan a diferentes velocidades**.

Judy, la esposa de Paul, hizo “los mejores brownies de todos los tiempos” y todos los que los probaron los elogiaron. Un día, Mike, un amigo de Paul, que desde hacía mucho tiempo era fanático de los brownies de Judy, se ofreció a ayudar a Judy y Paul a iniciar una empresa. Durante la cena, Paul, Judy y Mike trabajaron en un modelo de negocio en el que venderían sus brownies al por mayor a restaurantes y panaderías de la ciudad. Mike invirtió algo de dinero inicial para que Paul pudiera crear material de marketing. Junto con Judy empezaron a ir de puerta en puerta, de un restaurante o panadería a otro, reuniéndose con los gerentes y propietarios tratando de conseguir pedidos.

Por supuesto, los brownies de Judy, siendo “los mejores brownies de todos los tiempos”, fueron un éxito instantáneo. Los pedidos empezaron a llegar. Motivado por el éxito, Paul duplicó sus esfuerzos y visitó cada vez más restaurantes. Pronto el boca a boca comenzó a correr y **llegaron más pedidos de los que Judy podría manejar**. Los clientes tuvieron que esperar semanas para recibir los brownies. Judy simplemente no pudo satisfacer la demanda. Decidió involucrar a algunos de sus mejores amigos para que la ayudaran. Ella les dio la receta, les enseñó cómo hacer los brownies y les pidió que hicieran sus propios lotes en sus casas. Desafortunadamente, los amigos de Judy no pudieron producir brownies de la misma calidad que ella, y los restaurantes comenzaron a quejarse y a devolver los brownies diciendo que no se podían utilizar.

Normalmente, en una empresa en crecimiento, **las ventas y el marketing son el primer subsistema que nace**. Una vez que las ventas comienzan

a desarrollarse, la producción debe desarrollarse rápidamente para satisfacer las necesidades del mercado.

La brecha entre ventas y producción crea una serie de problemas que incluyen “entregas tardías”, “ventas por encima de lo prometido” e incluso “calidad inconsistente”.

Si las ventas y la producción continúan creciendo, pero la contabilidad sigue estando subdesarrollada, entonces una desintegración entre la contabilidad y el resto de la organización comenzará a plantear problemas. Estos problemas pueden ser desde “márgenes de ganancias desconocidos”, “alto costo de capital”, “escaso flujo de caja” e incluso, en situaciones extremas, “quiebra”.

En resumen, podemos ver que los **subsistemas se desarrollan a diferentes velocidades**, lo que hace que se separen y se desintegren, lo que crea problemas.

### **Mercado:**

No hay que pasar por alto que la relación de una organización con su mercado también puede desintegrarse.

“Business Made Easy inc.” era el principal proveedor de computadoras centrales para empresas de todo el mundo. Con una de las fuerzas de ventas más amplias y mejor capacitadas, eran ampliamente consideradas como la empresa más prominente en su industria.

Confundiendo en su éxito “Business Made Easy inc.” se volvió complaciente. Así, cuando llegó al mercado una nueva tecnología, en forma de computadoras personales, “Business Made Easy inc.” No siguió el mercado.

Poco después, las computadoras personales casi eliminaron la necesidad de computadoras centrales y "Business Made Easy inc." perdió su posición dominante en el mercado.

"Business Made Easy inc." era líder del mercado porque ofrecía productos y servicios que el mercado quería y necesitaba. Se integró con el mercado. Cuando surgió una nueva tecnología, el mercado cambió, pero "Business Made Easy inc." **No. Se desintegró del mercado.**

Cuando una organización se desintegra de su mercado de esta manera, a menudo vemos problemas como "líneas de productos obsoletas", "los precios no coinciden con el mercado" y "los esfuerzos de marketing simplemente fallan".

Tenga en cuenta que la cantidad de energía disponible para que una organización se integre con su mercado EXTERNO **es sólo la cantidad de energía que queda después de haber lidiado con su propia desintegración INTERNA.** Hay un número limitado de horas al día. **La energía es finita.** Entonces, **si no está integrado INTERNAMENTE, no podrá INTEGRARSE externamente.**

**Es decir que el éxito viene de dentro,** y si una organización se ha desintegrado internamente no podrá adaptarse a su mercado y por tanto necesariamente se desintegrará de su mercado EXTERNO. **La integración INTERNA es un requisito previo para la integración EXTERNA.**

En resumen, a medida que las cosas cambian, se desintegran. Los intereses, las personas, los procesos, la estructura, la visión y la misión, los subsistemas y la relación de una organización con su mercado se desintegran, y estas desintegraciones se manifiestan como problemas. **Por lo tanto, es trabajo de la dirección no sólo hacer crecer la**

**organización sino también asegurarse de que se mantenga unida.**

## ¿Cómo podemos mantenerlo unido?

En los capítulos anteriores dijimos que a medida que las organizaciones crecen o cambian, se desmoronan, se desintegran. Crear una organización que sea capaz de reintegrarse automática y continuamente a medida que crece se llama **Transformación Organizacional.** Lo que hay que hacer para lograr este tipo de transformación es el tema del resto de este documento.

En adelante presentaremos un programa de 11 pasos que explicará **qué se debe hacer y en qué secuencia** para transformar una organización.

Tenga en cuenta que en el Instituto Adizes capacitamos y certificamos a personas para guiar a las organizaciones a través de este proceso de 11 pasos. Proporcionamos a los profesionales una formación amplia y profunda cuyo contenido no se trata en este documento. Entonces, si desea transformar una organización de manera sostenible, le recomendamos encarecidamente que asista a nuestros cursos o utilice los servicios de un Asociado Certificado de Adizes.

### Paso I. Evaluar el problema.

Las diferentes organizaciones deberán seguir los 11 pasos de manera diferente. Para saber cómo proceder necesitaremos hacer un diagnóstico.

Antes de continuar, expliquemos qué queremos decir con la palabra diagnóstico. Todos en una organización saben cuáles son los problemas... Probablemente ya tengas una idea... entonces, **¿por qué molestarse en diagnosticar?**

Una vez más, el problema no es lo que la gente

de la organización dice cuál es el problema. **El problema es su desintegración, su incapacidad para ponerse de acuerdo sobre cuál es el problema y sobre un plan de acción para solucionarlo.**

Así, **el objetivo del diagnóstico es:**

1. Lograr que todas, “las partes interesadas clave” se pongan de acuerdo sobre cuáles son los problemas de la organización,
2. Integrar al equipo directivo y
3. Crear la energía necesaria para que la organización comience su proceso de cambio.

En una organización típica, los problemas son como el elefante en la habitación. Todo el mundo sabe que está ahí, pero nadie quiere hablar de ello. Para diagnosticar adecuadamente al elefante sin crear una cacería de brujas, **debemos crear un ambiente de aprendizaje donde los participantes se sientan cómodos hablando de los problemas.**

También **debemos evitar el fenómeno de “ellos son el problema”**. Es natural que las personas personifiquen los problemas, pero para evitar el

peligro muy real de que un diagnóstico se convierta en una cacería de brujas (**que desintegrará aún más la organización**) debemos pasar de culpar a las personas a aceptar la responsabilidad como organización. Simplemente facilitar este cambio de percepción puede ser la parte más difícil de un diagnóstico adecuado.

Una vez que todas las personas clave dentro de la organización se hayan puesto de acuerdo sobre cuáles son los problemas que enfrenta la organización, es hora de comenzar a resolverlos. Pero en el diagnóstico se identificaron decenas o cientos de problemas. Entonces, ¿con qué problemas empezarías?

Como ya hemos dicho, **los problemas son una manifestación de la desintegración**, y en el capítulo I. identificamos que los Intereses, las Personas, los Procesos, la Estructura, la Visión y Misión, los Subsistemas y la relación de una organización con su Mercado se desintegran.

Con este entendimiento, podemos segmentar los problemas por el tipo de desintegración que representan, y podemos organizarlos entre causas, síntomas y manifestaciones, creando una **“Cadena de Causalidad”**

| LA CADENA DE CAUSALIDAD  |                                      |   |
|--|--------------------------------------|---|
| CAUSAS   | SÍNTOMAS                             | MANIFESTACIONES   |
| Desintegración de:<br>- Gente + Intereses<br>- Procesos<br>- Estructura<br>- Misión y Visión | Desintegración entre los subsistemas | Desintegración de:<br>- Gente + Intereses<br>- La organización y el mercado |

## Bucle de retroalimentación:

Tengo mala postura. Me provoca un dolor de espalda importante, haciéndome cojear cuando camino. Mi mala postura es una causa. Mi dolor de espalda es un síntoma y mi cojera es una manifestación.

**Causa:** Mi mala postura es mi forma de actuar. Me encorvo, es un comportamiento (gente). Físicamente mi cuerpo no está alineado (estructura). Algunos podrían pensar que no estoy seguro de mí mismo, de qué debo hacer con mi vida (misión), de qué tipo de persona quiero ser (visión).

**Síntoma:** Tengo dolor de espalda porque los músculos de mi espalda, sobrecargados por tener que cargar con mi cuerpo no alineado, están desequilibrados con el resto de mi cuerpo (subsistemas).

**Manifestación:** Debido a que mi cuerpo está desmembrado y mis músculos están tensos, cojeo. Cojear me hace menos capaz de interactuar con mi entorno (mercado) y también afecta lo que siento conmigo mismo (las personas).

**Bucle de retroalimentación:** el hecho de que no puedo interactuar plenamente en mi entorno y el hecho de que no tengo una buena opinión de mí mismo hace que me encorve, que no esté seguro de quién soy y qué debo hacer con mi vida.

**La Cadena de Causalidad** comienza con las causas. Cualquier desintegración de Personas, Proceso, Estructura y/o Visión y Misión provocará síntomas y manifestaciones posteriores dentro de la organización.

La Visión y Misión de la organización son su propósito de existencia. "Impulsa a la organización hacia adelante". Si hay desintegración, si diferen-

tes individuos en el equipo directivo tienen diferentes Misiones y Visiones para la organización, entonces la organización **avanzará en múltiples direcciones** al mismo tiempo. Esto causará muchos tipos diferentes de problemas, en particular **"falta de enfoque"** y una **"desintegración de intereses"** y **nos hará perder mucha energía.**

Las personas y la forma en que interactúan, el proceso de gestión, también pueden ser causas.

Aquí hay un **ejercicio para usted** y su organización. Escriba los cinco problemas principales que enfrenta su organización. No utilice nombres, no escriba soluciones, sólo problemas y **asegúrese de que sean controlables por la organización.** Si no son controlables por la organización, entonces no son sus problemas y debe reformularlos para que sean controlables por la organización. Entonces, si escribió "está lloviendo", debería cambiarlo por "no tenemos paraguas". La falta de paraguas es controlable, el hecho de que esté lloviendo no lo es, por lo que ese no es tu problema.

¿Tiene sus cinco problemas principales? ¿Cuántos de estos problemas puede resolver un individuo por sí solo? (¿Conocen la solución y son capaces de implementarla con solo pulsar un interruptor? ON/OFF) Pocos o ninguno, ¿verdad?... Si hubieran podido resolver estos problemas por sí solos, ya los habrían resuelto. No son incompetentes... Con esto en mente y mirando su hoja, ¿cuántos de sus problemas podría resolver su organización si todos los individuos involucrados estuvieran de acuerdo en la solución del problema? Si solo anotara los problemas que eran controlables por la organización, entonces la respuesta debería ser todos, ¿verdad?

Entonces, si ningún problema puede ser resuelto por un solo individuo, pero todos los problemas pueden ser resueltos por el grupo, entonces ¿cuál es su problema? ¿Es lo que has escrito en tu papel? **¿O es el hecho de que usted y su equipo directivo no pueden trabajar juntos y ponerse de acuerdo sobre las soluciones a sus problemas?**

Si todos estuvieran de acuerdo en la solución, entonces la gente estaría integrada y no habría ningún problema. Por tanto, **las personas y su incapacidad para trabajar juntas son una causa.**

Los problemas con la estructura también pueden ser una causa. Por ejemplo, los problemas relacionados con una división, con poca claridad de sus responsabilidades, necesariamente se manifestarán como **ineficacia**, “cosas que se quedan en el olvido”, o **ineficiencias**, “dos personas haciendo el mismo trabajo”.

Los problemas en el proceso de gestión, en cómo se toman las decisiones, también son una causa. Problemas como “no hay juntas del personal”, “la gerencia da mensajes contradictorios”, “falta de planes claros” y “falta de una estrategia clara” crearán síntomas como “productos de mala calidad”, “mercadeo inconsistente”, “servicio al cliente deficiente” “demasiadas entregas retrasadas”, “contratación de personas equivocadas” e incluso “mala gestión del flujo de caja”.

Cuando las personas, el proceso, la estructura o la visión y la misión se desmoronan, ¿qué tipo de problemas causan y cuáles son los síntomas?

“Contratar a las personas equivocadas” fue un síntoma que identificamos anteriormente. ¿De qué trata este problema, una desintegración?

¿Quién contrata gente? Recursos humanos.

¿Quién utiliza a la gente? Los subsistemas de la organización (Ventas, Marketing, Producción, Investigación y Desarrollo, Contabilidad, Finanzas y Recursos Humanos). “Contratar a las personas equivocadas” es una desintegración entre lo que necesitan los diferentes subsistemas y lo que obtiene Recursos Humanos. Por lo tanto, si Recursos Humanos como los demás subsistemas tuvieran una misma opinión, estuvieran integrados, sobre qué personas necesitaban, Recursos Humanos estaría contratando a las personas adecuadas.

La “mala gestión del flujo de caja” es otro síntoma que identificamos anteriormente. ¿De qué trata este problema, es una desintegración?

¿Quién gestiona el flujo de caja? finanzas. Pero para realizar una gestión adecuada del flujo de efectivo, Finanzas debe trabajar con todos los demás subsistemas para proyectar las entradas y salidas de efectivo. La causa podría ser una “falta de planificación”, que es una cuestión de procesos, pero el síntoma es una desintegración entre contabilidad y los demás subsistemas.

Así, siempre que veamos un problema de desintegración entre los subsistemas, podemos considerarlo **un síntoma.**

Cuando “contrata a las personas equivocadas”, ofrece “productos de calidad inconsistente”, hace “marketing inconsistente”, “tiene mala atención al cliente”, tiene “demasiadas entregas tardías” (síntomas)... Terminará con “clientes infelices”, una “caída de participación de mercado”, “pérdida de rentabilidad”, “alta rotación de empleados”, “caída de la moral de los empleados” e incluso “quiebra”. **Estas son las manifestaciones.**

Las manifestaciones son la desintegración de las Personas y sus Intereses y/o la desintegración en-

tre la organización y su mercado.

Por ejemplo, “la caída de la moral de los empleados”, la “alta rotación de empleados”, la “mentalidad de silo” y las “luchas internas” son ejemplos de **manifestaciones de comportamiento que provienen de la desintegración de las personas y sus intereses**. Tenga en cuenta que estas manifestaciones conductuales se retroalimentan en la cadena de causalidad **como causas**, creando un círculo vicioso.

Las manifestaciones son también la desintegración de la organización con el mercado. Como se dijo anteriormente, **debido a que la energía es fija y necesitamos abordar la desintegración interna antes de poder abordar la integración externa**, cuando una organización comienza a tener demasiados problemas, queda poca o ninguna energía para integrarse con el mercado. “Pérdida de participación de mercado”, “disminución de ingresos y utilidades”, “mala reputación” y “lentitud en adaptarse a las necesidades del mercado” son todos ejemplos de una organización que se desintegra con el mercado.

En resumen, podemos ver que cuando las Personas, el Proceso, la Estructura y la Visión y Misión se desintegran hacen que los subsistemas de la organización se desmoronen. Los problemas resultantes de la desintegración de los subsistemas son síntomas. Los síntomas, si no se abordan, resultan en manifestaciones que son una mayor desintegración de las personas y sus intereses, así como una desintegración entre la organización y el mercado.

Al crear un entorno constructivo, donde los problemas se pueden abordar abiertamente y no se le echa la culpa a ningún individuo en particular, acumulamos una colección de problemas de las

distintas partes y niveles de la organización con los que todos están de acuerdo.

Al diagnosticar, como equipo, la cadena de causalidad, examinamos cómo todos los problemas identificados están interrelacionados y cómo, **trabajando solo en algunos de los problemas, el plan de acción, muchos otros podrían resolverse**. Comprender esto le quita un gran peso de encima a la organización. **Esto libera energía**, haciéndola disponible para **gestionar el cambio**.

Al escuchar, como equipo, qué problemas enfrentan todos los demás en la organización y al comprender que ningún problema pertenece a un individuo, sino a la organización en su conjunto, los participantes comienzan a simpatizar entre sí y comienzan a comprender la importancia de su **INTERDEPENDENCIA**. De esta manera, la responsabilidad de solucionar los problemas de la organización se transfiere de unos pocos individuos a toda la organización. Esto integra a las personas en la organización y **también libera energía para gestionar el cambio**.

## Paso II. Generar momentum

¿A qué problemas deberíamos enfrentarnos primero?

¿Deberíamos empezar por las causas, las Personas? ¿Deberíamos entrenar a los ejecutivos? ¿Deberíamos hacer que los psicólogos analicen nuestros estilos de gestión? ¿Deberíamos llevar a los empleados a un retiro en la montaña para hacer ejercicios de team building? ¿Quizás deberíamos reestructurar la organización, formular estrategias, hacer planes (Procesos), revisar la Visión y Misión de la organización?

¿O deberíamos empezar por los síntomas y manifestaciones?

El sentido común y la mayoría de la literatura sobre gestión de negocios sugerirían que abordemos las causas, pero la metodología Adizes enseña que debemos comenzar con las Manifestaciones y los Síntomas.

Por lo general, no podemos resolver las manifestaciones directamente, pero es **posible que podamos detener el sangrado**. Es posible que podamos encontrar una solución a corto plazo, un curita, que no necesariamente resolverá el problema, pero evitará que empeore. “Empleados que toman descansos prolongados”, “inventario desperdiciado o estropeado” o “clientes clave que nos abandonan por nuestros competidores” son ejemplos de manifestaciones en las que se podría utilizar un curita. Sin embargo, para manifestaciones como “pérdida de participación de mercado”, “caída de la moral de los empleados”, “disminución de ganancias e ingresos”, “mala reputación” o “lentitud en adaptarse a las necesidades del mercado”, los curitas no son suficientes y, por lo tanto, deben abordarse con sus causas.

**Los síntomas**, los problemas que surgen de la desintegración de subsistemas, suelen ser más procesables. “La gente de servicio al cliente no entiende el producto” es un ejemplo de síntoma que se puede abordar. Se necesitará un equipo de personas de diferentes subsistemas y llevará algún tiempo. Este problema se debe a que las personas que conocen los detalles del producto (producción e investigación y desarrollo), las personas que organizan la capacitación del personal de servicio al cliente (desarrollo de recursos humanos) y el servicio al cliente no tienen una misma mentalidad, no están integradas ni alineados. **La solución es integrarlos**, y aquí es donde de-

bemos empezar. Este es el paso II, generar momentum.

Recuerde, en una organización típica, incluso después de un diagnóstico muy bien realizado, seguirá existiendo cierta animosidad y desconfianza entre los diferentes individuos dentro de la organización. **Por lo tanto, si comienza por intentar reestructurar la organización, rápidamente quedará bloqueado**. Es simplemente una tarea demasiado grande para que la organización la maneje en este momento. Tratar de abordar todos los conflictos que conlleva el cambio de títulos y responsabilidades es muy difícil, y si se intenta antes **de que se cree suficiente impulso, el esfuerzo fracasará**.

Si intenta comenzar con la estrategia y la misión, rápidamente encontrará que sus planes bien trazados no se han implementado. Si no tienes una estructura adecuada y tus subsistemas están desordenados, ¿cómo puedes esperar cambiar la dirección de la organización?

Si intenta comenzar con personas, mediante entrenamiento o modificación de comportamiento, **es posible que vea un cambio a corto plazo**, pero las personas son un producto de su entorno y, **a menos que cambie el entorno en el que trabajan las personas**, rápidamente volverán a su comportamiento anterior.

Por lo tanto, antes de que podamos empezar a abordar las causas, tendremos que abordar las manifestaciones y los síntomas. Hacemos esto introduciendo un proceso de gestión que crea un entorno de aprendizaje donde las personas pueden trabajar juntas para resolver problemas. De esta manera, ambas causas, la “desintegración de las personas” y la “desintegración del proceso”, se abordan indirectamente. Puede ver esta

resolución en equipo de problemas sintomáticos, paso II, como un tipo de ejercicio. Al abordar estos problemas, las personas aprenden a trabajar juntas y crean impulso para empezar a abordar los problemas reales, las causas.

Por lo tanto, el propósito de este paso es

1. Generar impulso para un cambio mayor,
2. Introducir un proceso de gestión,
3. Integrar a las personas dentro de la organización y, por supuesto,
4. Resolver problemas sintomáticos.

### Paso III. Mantener el esfuerzo.

En el paso II, establecimos equipos de resolución de problemas que brindarán alivio sintomático a la organización. Como probablemente tendremos más síntomas que equipos disponibles para resolverlos, la **organización debe monitorear su cartera de problemas sintomáticos y asignar recursos** (personas y tiempo) para abordarlos. Crear este equipo permanente o "consejo" que identificará y abordará continuamente los problemas dentro de la organización es el paso III.

**Los equipos de resolución de problemas no deberían existir en el vacío. Deben informar en alguna parte.** Si informan a un individuo, ese individuo podrá por sí solo detener el esfuerzo de cambio. Esto puede resultar fácilmente en el fracaso del esfuerzo de transformación. Por tanto, el equipo debe informar **a un consejo (En la metodología de Adizes lo llamamos POC "Participative Organizational Council")**. Este consejo no debería preocuparse por problemas individuales,

sino que debería monitorear todo el esfuerzo de cambio, **la cartera completa de problemas**. Asigna recursos a estos problemas, forma equipos de resolución de problemas y, al hacerlo, marca el ritmo del esfuerzo de cambio.

**El ritmo del esfuerzo de cambio, la velocidad con la que la organización avanza por los 11 pasos, es muy importante.** En el paso I generamos energía para el cambio y en el paso II generamos impulso para el cambio, pero el impulso puede perderse rápidamente si el ritmo del cambio es demasiado lento o rápido. **Mantener el ritmo adecuado y mantener el impulso para el cambio es una de las tareas de este equipo.**

Por lo tanto, el propósito de este paso es **crear un sistema autosostenible que:**

1. Identificará y abordará de manera continua y proactiva los problemas sintomáticos dentro de la organización y
2. Formará el consejo que supervisará el mayor esfuerzo de cambio de la organización.

### Paso IV. Comprométete con un rumbo

La organización ha completado un diagnóstico. Ha formado equipos de resolución de problemas y algunos de los problemas identificados ya han sido resueltos. La gente está empezando a trabajar en equipo. La moral está mejorando. Los problemas sintomáticos que quedan en la "cartera" de su organización parecen aburridos y sin importancia para los miembros del consejo... Es hora de seguir adelante. Es hora de empezar a abordar las causas.

Una advertencia: **la gente se resiste al cambio.**

**Los sistemas se resisten al cambio. En los pasos I, II y III no creamos un cambio real. Recién estábamos calentando motores.** Recién estábamos preparando el terreno. Es en estos pasos posteriores donde comenzarás a encontrar las verdaderas minas terrestres de cambio, así que camina con cuidado.

Ojalá hayamos podido elevar el nivel de integración dentro de la organización en los pasos I, II y III. **La integración se puede observar en la forma en que interactúan las personas.** Si se escuchan entre sí y son honestos unos con otros, **entonces hay confianza y respeto mutuos**, están integrados. Si hablan entre sí y son deshonestos, ocultándose información unos a otros, entonces no hay confianza ni respeto mutuos y no están integrados. **La integración es el lubricante del proceso de transformación.** Cuanto más haya, más sencillo será el proceso. Sin lo suficiente, la transformación se vuelve imposible.

A estas alturas el proceso introducido en el paso II está plenamente implementado y las reuniones comienzan a tiempo. Todos están ahí. Las personas hablan con respeto y por turnos, **pero no temen estar en desacuerdo entre sí.** Se escucha a todos y, aunque algunas personas no están de acuerdo con la decisión final, ésta se implementa de buena fe... por lo que la confianza y el respeto mutuos son altos. Pero hay una cosa más que necesitarás antes de empezar a abordar los grandes problemas y **es la energía.**

En el paso I creamos algo de energía para el cambio, pero la mayor parte de esa energía se agotó en los pasos II y III. Lo que quede será insuficiente para afrontar el desafío que nos espera. Entonces, antes de que podamos seguir adelante, **debemos crear nueva energía y mucha energía.**

En el paso IV nos comprometemos con una dirección. El consejo (formado en el paso III) descubrirá, aclarará y comunicará juntos una **Visión y Misión únicas para la organización.** La Visión y Misión no es un plan o estrategia detallada, es un documento de una página o máximo dos, que define claramente la dirección hacia la que se dirige la organización, **que puede contener muchos apéndices que la soportan.**

Nada genera más energía para el cambio que una **Visión y Misión** comunes y claras. Ahora que todos sabemos y estamos de acuerdo sobre y hacia dónde se dirige la organización. Ahora que tenemos una idea de lo que puede llegar a ser, podemos conquistar el mundo.

#### **Paso V. Realignar.**

En el paso IV, el consejo creó una Visión y Misión para la organización. Había mucha energía, la gente estaba entusiasmada con su brillante futuro, pero ahora se enfrentan a las preguntas obvias de "¿cómo vamos a hacerlo realidad? ¿Cómo lo implementamos?"

El sentido común y la mayor parte de la literatura sobre gestión de negocios sugerirían que derive una estrategia de la Visión y la Misión, un plan detallado de la estrategia y luego establezcamos metas basadas en esos planes. La metodología Adizes enseña un enfoque diferente.

**Las organizaciones son como barcos a motor.** En una lancha a motor no se cambia de dirección gritando... Izquierda....derecha. En lugar de eso, agrega potencia al motor izquierdo y reduce la potencia al motor derecho, acorde con la dirección en la que queremos ir.

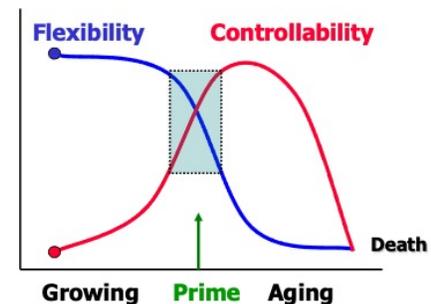
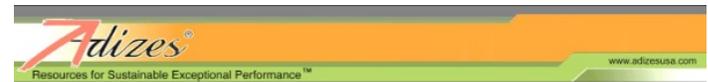
Si la organización quiere estar a la altura de su visión y misión, **necesitará cambiar de dirección**. Para facilitar este cambio de dirección, ¿deberíamos crear estrategias y planes, elaborando nuestra Visión y Misión hasta el más mínimo detalle o **deberíamos reestructurar la organización, realineándola con una nueva dirección?**

Como recordará, la estructura de la organización se compone de una estructura de responsabilidad (quién es responsable de qué), una estructura de autoridad (quién tiene la autoridad para utilizar qué recursos) y una estructura de recompensas. (quién es recompensado, con cuánto y cuánto y por qué).

En el paso V comenzamos a reestructurar la organización abordando la estructura de responsabilidades.

Se identifican todas las diferentes funciones que deben realizarse para que la organización funcione correctamente. Las funciones están agrupadas y ubicadas dentro de la estructura para **optimizar (equilibrar) tanto el control como la flexibilidad**.

A la hora de reestructurar encontramos mucha resistencia. Las tensiones son muy altas. Se trata del trabajo de las personas, de su existencia. **Por eso se considera que el paso V es el clímax del proceso de cambio**. También es el más difícil y sólo lo intentan los profesionales más experimentados.



©Ichak Adizes, Ph.D. 1971-2004

## Paso VI. Sigue el dinero

Su organización ha sido reestructurada. Cada uno tiene un nuevo conjunto de responsabilidades claramente definido, pero aún sin un presupuesto. Este es un momento peligroso para la organización porque, si bien se ha implementado la nueva estructura, los antiguos presupuestos y sistemas contables todavía están diseñados en torno a la **antigua estructura**. Esto genera confusión dentro de la organización. Las personas pueden gastar rápidamente más de su presupuesto sin siquiera saberlo. Por eso es importante que pase del paso V al paso VI lo más rápido y suavemente posible.

## En el paso VI creamos un sistema de rendición de cuentas gerencial.

Para aclarar, este sistema no es un sistema contable. No se utiliza para fines de presentación de informes financieros, así que no se confunda. Es un sistema de rendición de cuentas gerencial diseñado para definir quién tiene la autoridad para gastar qué dinero y quién es responsable (accountable) de qué objetivos. **Los precios de transferencia internos se fijan entre divisiones,**

para tener en cuenta la cadena de “valor agregado” interna, permitiendo así calcular la rentabilidad de cualquier departamento en cualquier momento.

Este paso, **es el túnel de viento, prueba la estructura de responsabilidades establecida en el paso V y también aclara y alinea la estructura de autoridad.**

### Paso VII. Ponga en cascada el esfuerzo.

Ahora que su organización ha sido reestructurada y la gente tiene nuevos títulos, nuevas responsabilidades y el presupuesto (autoridad) para respaldarla, necesitará permitir que las cosas se recuperen. Ha habido un gran cambio en la organización y la gente necesita adaptarse a la nueva realidad.

Además, el proceso de reestructuración fue muy difícil y consumió todo el impulso para el cambio. El proceso de cambio se encuentra ahora en terreno inestable. La gente ya ha tenido suficiente. ¿Qué debemos hacer ahora?

¿Cómo creamos energía para el cambio y al mismo tiempo ayudamos a reafirmar la nueva estructura?

Hacemos esto poniendo en cascada los **pasos I a VI a los niveles inferiores dentro de la organización.** Hasta ahora hemos estado tratando principalmente con las capas superiores de la organización, pero ahora que tenemos una estructura clara podemos comenzar a diagnosticar las divisiones inferiores de la organización. Podemos involucrarlos, **creando consejos departamentales**, logrando que formen sus propios equipos de resolución de problemas para abordar los problemas que enfrentan en su área o departamento. Es

posible que también tengamos que crear una misión para cada subsistema, así como elaborar los detalles del organigrama en los niveles inferiores de la organización.

Esta es una excelente manera de reafirmar la nueva estructura y, a medida que el proceso crea integración y capacita a los empleados para cambiar, también aprovecha una nueva fuente de energía para el cambio.

### Paso VIII. Estiramiento para lograr el máximo rendimiento

El proceso de cambio se está asentando. Se están identificando problemas en todos los niveles de la organización y varios consejos están monitoreando activamente su cartera de problemas identificados y formando equipos de resolución de problemas para abordarlos. Algunos problemas que el consejo divisional no puede resolver se pasan al consejo superior. El consejo superior, si no puede resolverlos, puede pasar los problemas al siguiente consejo superior hasta que alcance el nivel más alto de la organización.

**Se ha creado un sistema complementario, de abajo hacia arriba,** diseñado para identificar y abordar de manera proactiva problemas y oportunidades. Cada subdivisión, midiendo su rentabilidad (desde el paso VI), está trabajando para reducir costos y aumentar los ingresos. La organización funciona como una máquina bien engrasada.

¿Qué debemos hacer ahora?

Bueno, ahora es el momento de llevar a la organización a dar una vuelta y ver qué puede hacer. Al alcanzar las estrellas tendremos que estirarnos.

**Necesitaremos esos quince centímetros adicionales que puede obtener estirando cada músculo de su cuerpo, desde la punta de los dedos de los pies hasta la punta de los dedos de la mano.** De hecho, cuantos más músculos podamos utilizar en el estiramiento, más lejos podremos llegar. Este es el paso VIII.

Durante un ejercicio de estiramiento podríamos preguntarle al jefe de ventas cómo podría aumentar sus ventas proyectadas para el próximo año. Podría sugerir que si la producción fuera capaz de mantener los niveles de inventario... Entonces le preguntaríamos al jefe de producción cómo podría asegurar niveles de inventario aceptables. Se dedicaría a las compras y les pediría que aseguraran un suministro constante de materias primas. Luego, el departamento de compras miraría a la contabilidad y diría: "si pudiéramos aprobar nuestras órdenes de compra más rápido, podríamos llevar las materias primas a producción más rápido. Entonces podríamos mantener suficiente inventario y aumentando así las ventas". Este contrato social para mejorar el desempeño entre los diferentes individuos dentro de la organización se llama **estiramiento**.

Es en este paso **donde se pueden ver los mayores beneficios monetarios del programa de cambio**. La organización se escurre como una toalla mojada, exprimiendo los residuos. Se eliminan las ineficiencias, así como la grasa de la organización. En un caso, frecuentemente citado, se ahorraron millones de dólares en facturas de lavandería simplemente preguntando a los clientes si querían que les lavaran las toallas. Este fue el resultado de un ejercicio de estiramiento.

### Paso IX. Trazando el camino

Hasta ahora en el proceso sólo hemos mirado externamente una vez, y sólo brevemente. En el paso IV, miramos afuera por un momento, hicimos un estudio rápido del terreno y nos comprometimos con una dirección. El resto del tiempo nos hemos ocupado del entorno interno.

Ahora que la organización es ágil, flexible y receptiva al cambio, podemos mirar hacia afuera nuevamente, pero esta vez veremos el panorama desde un punto de vista diferente. Ahora estamos en **una posición de fortaleza** y estamos listos para trazar un camino.

Estamos listos para mirar más allá de los objetivos a corto plazo, formular estrategias y tomar decisiones críticas.

Es importante señalar que "cuando su organización funciona bien, el mundo se abre con oportunidades". **Por tanto, es en el paso IX donde debemos ejercer la disciplina. Con demasiada frecuencia, las oportunidades son desvíos que nos llevan en la dirección equivocada.** Es por eso por lo que cuando trazamos el rumbo, prestamos atención tanto a lo que haremos como a lo que **no haremos** (aunque podamos). Debemos asignar recursos estratégicamente **para mantener un enfoque consistente en la dirección de la organización, la Visión y la Misión.**

### Paso X. Institucionalizar el cambio.

Hemos pasado por el ojo de la aguja y hemos surgido como una nueva organización. Hemos cambiado. ¿Podemos relajarnos ahora?

Lamentablemente, mientras la organización atra-

vesaba sus catarsis el mundo también estaba cambiando, y peor aún sigue cambiando. La única solución entonces es cambiar y adaptar continuamente la organización. **Institucionalizar esta función para cambiar la organización es el paso X.**

En el paso X, el calendario corporativo se llena con fechas para el programa de transformación organizacional de 11 pasos del próximo año. Se fijan las fechas y se institucionaliza el proceso como parte integral de la cultura de la organización. Repetidos cada año, **los 11 pasos se vuelven cada vez más fáciles y requieren cada vez menos intervención externa, tiempo y esfuerzo.**

### Paso XI. Reforzar la nueva realidad

En este momento habrá comenzado a ver las recompensas de sus esfuerzos. La gente se lleva bien; Hay un alto nivel de trabajo en equipo. La organización tiene una estructura integrada que refleja la Visión y Misión de la organización. Hace planes y los implementa con buenos resultados. Cualquier problema que surja se soluciona rápidamente y, como resultado, las ventas y las utilidades son elevadas.

Es hora de reforzar el statu quo.

**En el paso XI establecemos un sistema de recompensas.**

Como recordará, la estructura de la organización se compone de una estructura de responsabilidad (quién es responsable de qué), una estructura de autoridad (quién tiene la autoridad para utilizar qué recursos) y una estructura de recompensas. (quién es recompensado, por cuánto y por qué).

En el paso V nos ocupamos de la estructura de responsabilidades. En el paso VI nos ocupamos de la estructura de autoridad, ahora debemos integrar el sistema de recompensas. Debemos asegurarnos de que las responsabilidades (metas), autoridad y recompensas **de cada individuo estén alineadas.** Que a la gente se le paga por lo que se supone que debe hacer en la nueva realidad. Alineando las recompensas reforzamos la transformación de las organizaciones.

Tenga en cuenta que abordar la cuestión de a quién se le paga y cuánto por qué es extremadamente delicado desde el punto de vista político. A menudo, inmediatamente después del diagnóstico, las personas dentro de las organizaciones quieren acceder directamente a los sistemas de recompensa. Naturalmente, este es el tema que les resulta más cercano y querido. Pero abordar este tema de manera constructiva, sin desintegrar la organización, requerirá una enorme cantidad de capital político. Por eso lo trataremos al final.

### El programa de cambio

Si bien hemos presentado un enfoque de 11 pasos para la transformación organizacional, este no es de ninguna manera un enfoque estándar. La profundidad y velocidad con la que avanzamos en cada paso, el programa de cambio puede variar mucho de una organización a otra.

La energía para el cambio, como se analizó anteriormente, es un factor que debe tenerse en cuenta al determinar un programa de cambio.

Medir la energía para el cambio requiere prestar atención a la "vibra" de la organización. Las señales más pequeñas, como el lenguaje corporal y las interacciones, proporcionan las medidas.

Es importante monitorear la energía para el cambio porque necesitaremos impulso para superar los obstáculos, las tareas difíciles que se interpondrán en el camino. Si te encuentras en el parte inferior de un triunfo sin suficiente momentum para verte o caerás de cara.

Lo mismo es verdad que aquí. Podemos gestionar la energía o el cambio de una organización:

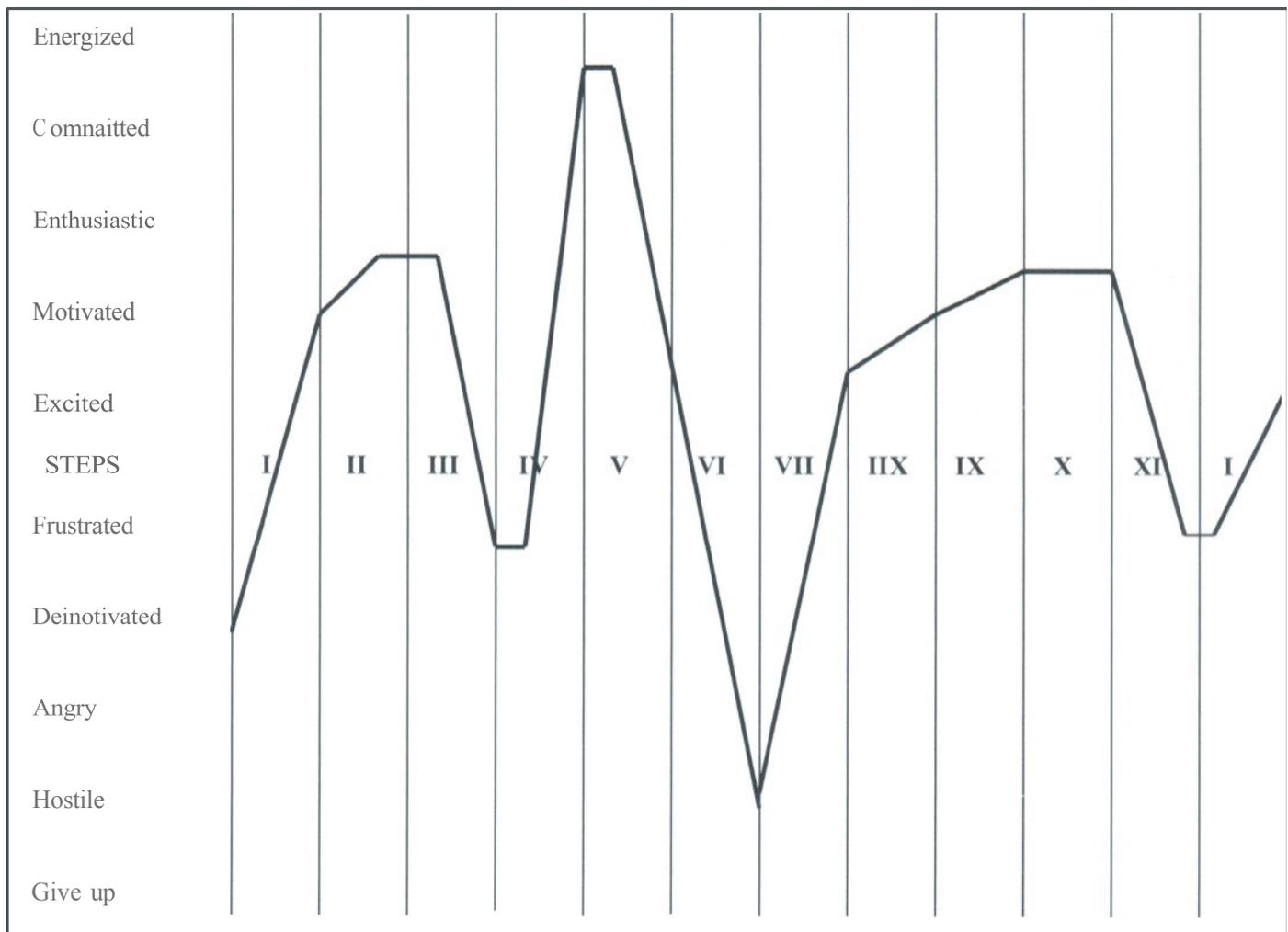
1. Proporcionando una verificación de la realidad.

cambio.

“Si continúas haciendo lo que has estado haciendo, ¿cuántos de tus problemas tendrás en 2 años? ¿Qué tipo de organización serás?” (como lo hacemos en los pasos I y VII)

2. Compartir cuán grande podría ser la organización y así aumentar el beneficio percibido del cambio (como lo hacemos en el paso IV) y

3. Adaptar la velocidad con la que la organización avanza a través de los 11 Pasos, el programa de



© Dr. Ichak Adizes. Translated by Eduardo García Fabregat

También se mencionó anteriormente que la integración, medida en el nivel de confianza y respeto mutuos dentro de la organización, es el lubricante del proceso de cambio. Cuanto más tengas, menos fricción tendrás que superar y más fácil será recorrer los 11 pasos. Por lo tanto, también debe tenerse en cuenta a la hora de definir programas de cambio.

Otro factor importante para tener en cuenta a la hora de definir un programa de cambio es la **ubicación de la organización en su ciclo de vida**. Las organizaciones crecen y mueren según un patrón predecible. Esto se denomina **ciclo de vida organizacional** (como se describe en los libros "Gestión de los ciclos de vida corporativos" y "La búsqueda de la excelencia"). **Algunos problemas, normales en determinadas etapas del ciclo de vida, pueden ser anormales en otras etapas**. Por ejemplo, la "falta de una estructura clara" es un problema normal para una organización joven, que todavía está tratando de encontrar su nicho. Por otro lado, si la organización estuviera más desarrollada, en una etapa más avanzada del ciclo de vida, una "falta de estructura clara" sería un problema anormal. Entonces, **saber dónde se encuentra una organización en el ciclo de vida organizacional ayudará a determinar cómo debe proceder en su programa de cambio**.

Otros factores que deben considerarse **son la tasa de cambio en la industria en la que existe la organización**, el nivel de compromiso de los directores de área con el cambio, la disponibilidad de recursos e incluso la capacidad y **experiencia de los líderes del cambio (Asociados Certificados de Adizes)**.

La primera vez que una organización recorre los 11 pasos puede ser difícil y llevar años. Pero, con cada navegación sucesiva por los 11 pasos, **el**

**proceso se vuelve más fácil.**

Cuanto más integrada y saludable sea la organización, más rápidos y fáciles serán los 11 pasos. Se dedica menos **tiempo y energía** a la integración interna, lo que permite dedicar más tiempo a encontrar formas de servir al mercado.

Gracias.

Para mayor información contactar a:

Eduardo García Fabregat

[www.fabregatconsulting.com](http://www.fabregatconsulting.com)

55-4055-1278

