



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

To big or not to big

Esta mañana, mientras estaba en una sesión de trabajo de oyente, pensaba sobre cómo complicamos lo que tenemos a nuestro alrededor. Las dinámicas organizacionales son claras en ese aspecto. Nos cuesta compaginar crecimiento y simplicidad. Leonardo da Vinci ya indicó sabiamente que la simplicidad es la máxima sofisticación, porque nadie lo consigue sin un conocimiento profundo de la materia en cuestión. Y ese camino no es fácil.

Cuando cuento lo que pienso sobre los procesos de transformación, tengo la sensación de que se me entiende. Queda la duda de si transmito mis ideas de forma adecuada, pero también creo que a lo largo de los años he ido puliendo y afinando mis mensajes hasta un punto más que razonable. No obstante, la capacidad de observación y el espíritu científico me lleva a comparar las hipótesis y teorías con los resultados después de la aplicación práctica. Y ahí es donde, la mayoría de las veces, sigo asombrado.

LAS FUERZAS QUE NOS EMPUJAN]

Igual que nuestra galaxia está siendo empujada a través del universo por una gran fuerza invisible denominada Repulsor de Dipolo¹ lo mismo ocurre con nuestros modelos organiza-

les. Podemos distinguir una serie de elementos que desplazan el centro de gravedad organizacional en una dirección de manera consistente.

La evolución de las organizaciones hace tiempo que la considero como la vida de las personas: una serie de etapas que comienzan con el nacimiento y el reto de sobrevivir y terminan con el declive y la necesidad de rejuvenecer. Las etapas intermedias nos llevan, a través del crecimiento, a ser más burocráticos y más complejos². Es decir, la existencia misma de una organización, la lleva de manera natural hacia una mayor complejidad y un modelo organizativo más burocrático.

Por otra parte, la sociedad en red nos empuja en una dirección diferente. Los nuevos instrumentos y herramientas tecnológicas, las nuevas competencias y habilidades necesarias, los nuevos modelos laborales y las nuevas organizaciones conllevan el crecimiento de los trabajadores del conocimiento y de sus acepciones como knowmads, millennials, silver surfers³ y demás tribus. Las competencias y habilidades de estos perfiles tienden a ser más virtuales y centradas en el conocimiento y a las organizaciones a ser más sencillas, transparentes y colaborativas. La resultante de estas dos fuerzas tiende a ser positiva y consistente en la

La evolución de las organizaciones hace tiempo que la considero como la vida de las personas: una serie de etapas que comienzan con el nacimiento y el reto de sobrevivir y terminan con el declive y la necesidad de rejuvenecer. Las etapas intermedias nos llevan, a través del crecimiento, a ser más burocráticos y más complejos ●

dirección de evolucionar hacia nuevos modelos organizativos y hacia nuevos comportamientos y formas de entender la vida que conllevan transformaciones de diferente calado.

EL TAMAÑO DEL CHARCO]

Lo que me encuentro es con procesos de cambio transformacionales que afectan a múltiples aspectos organizacionales, que influyen de forma importante en algún aspecto clave de la organización, con una elevada magnitud en el recorrido que hay que realizar para alcanzar el cambio deseado y con un impacto elevado en las dimensiones personales como las actitudes, creencias, valores, comportamientos o competencias. La superficie del charco puede no ser muy grande pero sí la profundidad, y si no lo tienes en cuenta te sorprenderás con que no haces pie.

En un estudio realizado por el IBM Institute for Business Value (2014) cuando preguntaron a más de 1.400 responsables de diseñar, crear o implementar cambios en sus organizaciones sobre los factores que consideraban indispensables para el éxito del cambio, los siete primeros estaban directamente relacionados con las personas⁴. El patrocinio de la alta dirección, una visión común y una cultura corporativa que fomente el cambio eran los tres primeros. Pero también lo eran hace veinte años y lo siguen siendo ahora.

En empresas grandes, no por conocido o por repetido en uno y otro foro, se tiene siempre en cuenta. Y aquí es donde el tamaño hace valer su fuerza. De hecho, en el mismo estudio cuando se pregunta por los retos para la implantación del cambio, la primera respuesta es la cultura corporativa (4). Y aquí me acuerdo de cuando mi abuela me ponía a hacer mantequilla con la nata de la leche y lo que costaba seguir dando vueltas con la cuchara de madera cuando se empezaba a poner dura la masa.

LA DUREZA DEL RECORRIDO Y LA TENTACIÓN DEL CONTROL]

Las empresas advierten esa continua evolución del entorno y se embarcan



en proyectos de cambio. Mientras algunas de ellas empiezan a pedir un análisis y diagnóstico de la parte humana del mismo antes de empezar, otras avanzan como los hermanos Macana en las carreras de los autos locos. Pietro y Roco se atizaban con sus porras durante toda la carrera para conseguir que el Rocomóvil avanzase, y aunque nos dé la risa, es la tónica habitual en empresas de cierto tamaño.

A mayor cantidad de recursos, mayor capacidad de bloqueo. Podría ser lo contrario pero las capas de control reclaman su parte en la fiesta y aparecen por todos los lados. Asimismo, las excepciones son mucho más habituales de lo que se querría y hacen que las soluciones estándares sean una quimera. Por supuesto que cada empresa es diferente a las demás, y más en el ámbito humano, pero en ocasiones observas con incredulidad cómo para homogeneizar y simplificar se llega al absurdo de querer construir sobre lo construido una y otra vez y preferir la situación previa a la solución, que se va convirtiendo en algo totalmente inmanejable.

El otro día leía un artículo que hablaba de una start-up de setenta y cinco años. Probablemente es lo que se busca por empresas de gran tamaño,

esa chispa que supone el rejuvenecimiento organizacional e ir a favor de la dinámica de las grandes cifras y evitar que se produzca un progresivo calentamiento que lleve al colapso. Esa es una de las posibles soluciones para hacer más sencilla la torre de Babel.

Reducir el tamaño de las personas involucradas, comenzar por un perímetro asequible a ser transformado, porque de la misma manera que nosotros somos la raíz del lío, deberíamos serlo de la simplicidad. Aunque habría que comentar a Leonardo, que ésta, no abunda.]

REFERENCIAS

1. Hoffman, Y., Pomarède, D., Tully, R. B., & Courtois, H. M. (2017). The dipole repeller. *Nature Astronomy*, 1(2), 1-5.
2. Tolbert, P. S., & Hall, R. H. (2015). *Organizations: Structures, processes and outcomes*. Routledge.
3. Cody, M. J., Dunn, D., Hoppin, S., & Wendt, P. (1999). Silver surfers: Training and evaluating Internet use among older adult learners. *Communication education*, 48(4), 269-286.
4. Jorgensen, H., Bruehl, O., & Franke, N. (2014). Making change work while the work keeps changing: How change architects lead and manage organizational change. IBM Institute for Business Value. Retrieved from <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgibin/ssialias>.