

EL DESAFÍO DE LA ADAPTACIÓN EN ORGANIZACIONES DEL FUTURO

María Claudia Ramírez Noguera

Universidad de La Sabana

Resumen

En la actualidad la adaptación se ha convertido en el mecanismo de defensa más importante al que han acudido las importantes empresas para el sostenimiento y el alcance de los objetivos propuestos dentro de su medio. Para este, es necesario desarrollar potenciales ocultos de las personas que se encuentran dentro de la organización para que proyecten al futuro la imagen que están buscando en el presente. En este sentido, el liderazgo, la creatividad y la adaptación son las modalidades actuales que se deben tener en cuenta al momento de plantear un cambio profundo en la estructura.

Palabras clave: cambio, riesgo, liderazgo, potencial, capacidad de adaptación, transformación, estrategia.

Abstract

Currently the adaptation has become the defence mechanism more important than the noticeable businesses for the base they have responded and the reach of the objectives proposed inside their middle. For this, it is necessary to develop hidden potentials of the people that are found inside the organisation so that they project al future the image that are seeking in the present. In this sense, the leadership, the creativity and the adaptation are the present modalities that should keep in mind itself at the moment to present a deep change in the structure.

Keywords: change, risk, leadership, potential, capacity of adaptation, transformation, strategy.

EL DESAFÍO DE LA ADAPTACIÓN EN ORGANIZACIONES DEL FUTURO

“Las organizaciones son recipientes en los que, como seres humanos, vertimos todas nuestras energías, nuestras pasiones y nuestra sabiduría. Por tanto, no es sorprendente que a menudo esperemos que las organizaciones a las que servimos nos sobrevivan; si nuestros genes constituyen nuestro lado biológico personal, nuestras instituciones constituyen nuestro legado colectivo lleno de significado”. Hamel y Valikangas.

Desde los primeros tiempos, la naturaleza misma ha manifestado como necesidad básica la adaptación a todos y cada uno de los contextos que evidencian los diferentes organismos y sistemas durante toda su vida.

En este sentido, la evolución y el desarrollo son consecuencias claras que el ambiente genera a los seres que interactúan en él a raíz de dicha adaptación, por lo que el constante cambio y la dinámica de las cosas demuestran que estos juegan un papel importante dentro de cualquier grupo social.

Así mismo, al interior de las organizaciones, “se ha observado durante las últimas cuatro décadas la volatilidad de conseguir un índice de crecimiento en los ingresos”(Hamel y Valikangas, 2003), por lo que cabe resaltar que “cada empresa debe extraer lo que mejor se adapte a las peculiaridades de su sector de actividad, de lo que concluye que innovar no es algo aislado sino que es fruto de un trabajo constante y para lo que hay que combinar diversos ingredientes, es decir, factores internos y externos a la propia empresa”. (Trincado2004).

De manera similar, el trato con las personas, la convivencia y el manejo de las mismas dentro de las organizaciones es un arduo trabajo que se aprende con el tiempo y le da un significado propio a la existencia de cada uno de ellos dentro del

sistema, y como lo expresan Ronald A. Heifetz y Marty Linsky (2004) en el artículo titulado “*Manual de supervivencia para líderes*”, incluso aquéllos que no se ven directamente afectados por un cambio adaptativo acostumbran a experimentar incomodidad cuando alguien altera el equilibrio de un grupo o una organización,... pero..., la dura realidad es que no es posible cosechar las recompensas y las alegrías del liderazgo sin experimentar también su dolor. Sin embargo, mantenerse en el juego y soportar ese dolor merece la pena no sólo por los cambios positivos que puede introducir en las vidas de otras personas, sino también por el sentido que da a la vida propia.

El Cambio y sus Implicaciones

Con el tiempo, cada vez es más evidente la necesidad de cambio y adaptación de las organizaciones, lo que para muchas ha representado en vez del progreso al futuro y una oportunidad de éxito, un problema para el que si no se está preparado puede significar el fracaso o quizá, la muerte de la organización.

En este aspecto, se han tenido en cuenta diferentes variables que manifiestan tener un papel importante dentro del amplio campo organizacional, como es el caso del liderazgo, la creatividad, la toma de decisiones y las estrategias entre otras. El interés de concebir una consideración de estas variables es que proporcionan una guía para la acción contigua de empresarios que desean avanzar, ofreciendo una panorámica sobre las modalidades actuales que las organizaciones deben tener en cuenta para lograr una supervivencia exitosa para el futuro.

Aquí cabe tener presente la idea que ha corrido por el tiempo desde los tiempos de Heráclito desde el año 500 a.C., la cual expresa que “lo único constante

es el cambio”. De ahí que debemos analizar los diferentes conceptos que encierra esta última palabra dentro del mundo organizacional, para luego acoger el que más se ajuste a nuestra aplicación. Según Senge en “*La Danza del Cambio*” (2000) puede hacer referencia a cuatro aspectos importantes: El primero, a los cambios externos en tecnología, clientes, competidores, estructura del mercado o del ambiente social o político. El segundo es que también puede hacer referencia a cambios internos: cómo se adaptan las organizaciones a las variaciones del ambiente. En tercer lugar, la importancia que ha tomado la inversión y la significación de programas de arriba abajo como reorganización, reingeniería y muchas otras “re”. En cuarto lugar, los altos gerentes también usan el término para describir las iniciativas comprensivas de cambio organizacional.

Lo anterior para deducir visiblemente que la combinación entre las modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, con variaciones “externas” en procesos, estrategias y prácticas, sean el verdadero cambio que se necesita para lograr una verdadera adaptación organizacional que garantice el éxito, lo que el autor nombrado anteriormente ha denominado “cambio profundo”.

No obstante, el cambio implica en diversas situaciones asumir riesgos y desafíos que promueven la innovación. En este caso, el modelo de emprendimiento propuesto por Campbell, Birkinshaw, Morrison y Basten Batenburg (2004), es uno de los más adecuados para afrontar dichas realidades.

En este se plantean cuatro tipos de emprendimientos: “Los *del ecosistema*, que respaldan y alientan una red de clientes, proveedores y negocios

complementarios de la compañía. Los *de innovación*, encargados de mejorar la efectividad de algunas actividades existentes de la empresa. Los *de recolección*, que aumentan el efectivo de la compañía, aprovechando su reserva de propiedad intelectual y otros activos y *los de Capital de inversión*, los cuales diversifican los negocios de una empresa en la industria del capital del riesgo”.

Con esto, el reto que las organizaciones están llamadas a conquistar no estaría solamente en el alcance del éxito, sino que además, el mantenimiento dentro del nivel a lo largo del tiempo con el perfeccionamiento del perfil de la empresa para cumplir con las expectativas de los clientes y de sí mismos de manera uniforme e integral.

El liderazgo como técnica de evaluación

Para lograr sostener dicho cambio y dar forma al porvenir es necesario el liderazgo. Acá se hace cada vez más evidente la fuerza humana que promueve el desarrollo de potenciales internos, donde lo verdaderamente importante es definir “la combinación de cualidades (incluyendo pensamiento estratégico, habilidades de comunicación interpersonal, agudeza para los negocios, capacidad de gestionar el cambio, coraje y respeto por los demás)” (Cheloha, R., 2005).

En este sentido, encontrar el método más adecuado para realizar un juicio adecuado de ese potencial es el principal problema al que se enfrentan los altos directivos, pues según Cheloha (2005) se cometen los siguientes errores: Realizan inversión en personas no exitosas, tienen desacuerdos en el perfil del líder y hacen una desestimación de la evaluación.

Sin embargo, como solución oportuna a los anteriores obstáculos, el Método de Evaluación Grupal (GEM) propone “fomentar la discusión franca sobre las fortalezas y debilidades de un individuo y predecir su desempeño en función de mayor responsabilidad. Su capacidad para liderar es evaluada a través de una discusión estructurada en un grupo que conoce al candidato y los requerimientos del puesto.” Este proceso cuenta con las áreas de *Descripción*, (revisión de aptitudes y habilidades); *Predicción*, (análisis probable de nuevas funciones) y *Desarrollo* (lista de las prioridades de desarrollo).

De esta manera, las técnicas evaluativas utilizadas comúnmente dentro de las organizaciones del futuro deberán estar guiadas hacia el reconocimiento de potenciales no concientes, a través de los cuales se evidencie el desarrollo personal y profesional, entonces, “este método completa la fase preliminar en la tarea de identificar y desarrollar a los líderes de la próxima generación” (Cheloha, R., 2005).

La creatividad como competencia en las organizaciones

Hoy en día, las exigencias de innovación a las que las compañías se ven enfrentadas durante el proceso de desarrollo y permanencia en el contexto organizacional son cada vez más grandes, razón por la cual en diversas situaciones los desafíos del cambio profundo pueden llevar a restringir la indagación hacia nuevas oportunidades de desarrollo.

Lo más conveniente en este aspecto para cada organización estaría en la continuación de los procesos que han reflejado resultados óptimos en la práctica y promover el cambio en aquellos que lo merecen. Sin embargo, como lo menciona Prada (2004), en el artículo “*La Gestión de las Habilidades Creativas en las*

Organizaciones” estas dos disposiciones tienden a contradecirse en la práctica y lo que se enseña en las escuelas evade las intrusiones creativas de las personas.

En últimas investigaciones sobre empresas exitosas se ha encontrado que todos poseemos cualidades creativas esenciales, que, desafortunadamente, permanecen sin explotar durante la mayor parte del tiempo vital y útil, lo que lleva a proponer la promulgación un clima de motivación y flexibilidad en las empresas con el fin de que los trabajadores sean escuchados con sus sugerencias e ideas innovadoras que promuevan su crecimiento personal.

Para esto, es importante que la persona aprenda a realizar un autoconocimiento que fomente la motivación intrínseca, lo que implicaría un reaprendizaje, ya que en su mayoría, los motivadores organizacionales son extrínsecos. De acuerdo con esto, Maslow a través de la jerarquía de las necesidades, plantea que la autorrealización tiene una implicación intrínseca, la cual aparece en la cúspide de la pirámide luego del momento de satisfacer otras necesidades más básicas, pero los comportamientos humanos surgen a razón de la no satisfacción de necesidades, por lo que las empresas deben permitir el libre desarrollo con el que se ven comprometidos.

Con esto entonces, la creatividad implica autonomía, que puede traducirse como derecho y como don. En primera medida, la libertad involucra un grado de conciencia que ayuda a generar “la percepción sobre lo que sienten y necesitan las demás personas y este es un emprendimiento clave en la creatividad para el emprendimiento, pues el propósito de toda creatividad es eminentemente social” (Prada, 2004). En segunda medida, es conveniente contar con un referente

metodológico que ayude a designar las aplicaciones destinadas a las tareas de innovación y generación de ideas. Así como lo expresa Jim Amos en el artículo “*Simplemente no pueden parar*” de Cheloha (2005), “los requisitos que se necesitan para poner en marcha una compañía - visión, sueños, coraje- raras veces son los mismos que se necesitan para impulsarla y hacerla crecer”

De ahí que en la actualidad la creatividad y la innovación sean recursos esenciales dentro de las organizaciones, hasta tal punto, como lo sugiere Prada (2004), en el artículo “*La Gestión de las Habilidades Creativas en las Organizaciones*”, los potenciales individuales a través de la concepciones y herramientas creativas les permite adaptarse y responder de una mejor manera al cambio, a desaprender – aprender, a mejorar el clima de trabajo, a reemplazar a tiempo los productos y servicios y a diseñar otros nuevos con los diferenciadores apropiados para competir en los mercados globalizados de hoy.

Cambio y adaptación

Como se ha visto, la innovación ha tomado un lugar importante dentro de las potencialidades que las organizaciones deben empezar a explotar de manera conjunta con sus empleados para así llevar hacia delante el cumplimiento de los propósitos planteados desde un principio, con lo que las autoras Hamel, G. y Valikangas, L. (2003) expresan que “el éxito continuado ya no depende del impulso, depende de la capacidad de adaptación, de reinventar dinámicamente los modelos y las estrategias de negocio a medida que cambian las circunstancias”.

Por este lado, lo que se espera en las organizaciones es la acción previa al evento que puede significar avances y ganancias a la empresa en pro del desarrollo de los trabajadores y el principio último de la misma.

De este modo, el punto central estaría en la consideración de las estrategias que ayudarían a ver, desde la estructura, la continua transformación como un elemento primordial dentro de los principios de la compañía. En este sentido, las tres formas esenciales de innovación planteadas por las autoras serían: *la Revolución, la Renovación y la Capacidad de Adaptación*. La primera haría referencia a la innovación con respecto a las normas del sector, la segunda, a la reconstrucción creativa y la tercera a la capacidad de reconstrucción continua.

Sin embargo, las estrategias pueden llegar a un nivel de deterioro mediante las formas de duplicación, sustitución, agotamiento o la invalidación, las cuales pueden hacerse invisibles para los miembros de la empresa y llegar a funcionar de manera acelerada, lo que significa un grave peligro para el equipo, por lo que se hace trascendental la periodicidad con la que estas se deben estar evaluando y refutando estos puntos en relación a la validez y la confiabilidad con que se está llevando el proceso de adaptación.

Así, el desarrollo de esta capacidad según las autoras nombradas anteriormente, correspondería al enfrentamiento de cuatro desafíos: *el Cognitivo, el Estratégico, el Político y el Ideológico*. Cada uno de estos se encarga de cambios específicos que son necesarios dentro de la empresa para la modificación y el mantenimiento hacia el porvenir.

El cognitivo activa la liberación de conductas evidentes como lo son la negación, la arrogancia y la nostalgia, para que en conjunto, los miembros de la organización acepten y accedan fácilmente al cambio, teniendo presentes las consecuencias que estos pueden tener.

El Estratégico en cambio, programa los recursos como la reformulación de nuevas expectativas que funcionen de alternativas para que ayuden a la empresa a estar preparada para las eventualidades y nuevas circunstancias a las que se enfrenta.

El político se encarga de derivar beneficios de recursos y programas utilizados en el pasado hacia el futuro, dando origen a la capacidad de prestar apoyo con el talento y el capital necesarios a una amplia cartera de experimentos dispersos.

Finalmente, el desafío ideológico propone ante todo el poder de renovación continua y guiada hacia las posibilidades, tendiendo una visión más amplia de la excelencia operativa y de una realización de defectos.

De esta forma, como lo expresa García-Meca, E. (2005) en el artículo “*La medición de los activos intangibles: ¿realidad o fantasía?*”, el reto actual está en la identificación de los generadores de valor de las empresas que deberían ser incorporados a un modelo común de presentación de información acerca del capital intelectual.

Con esto, la implicación necesaria de la formulación de nuevas ideas que tengan bajo costo y una mirada al futuro se hace importante dentro de las organizaciones, donde no solo el hacer inmediato tiene trascendencias directas, sino

que, lo que está por hacer, se convierte dentro de poco tiempo en el objetivo que realmente se quiere conseguir.

Así mismo, el miedo al fracaso y al gasto sin provecho monetario hace que los grandes empresarios se contengan de las nuevas oportunidades que pueden simbolizar las puertas al futuro, lo que estaría en la reformulación de las estrategias innovadoras dentro de las organizaciones que involucren el riesgo personal y organizacional para lograr así, la optimización.

Referencias

- Campbell, A., Birkinshaw, J., Morrison, A. y Basten B., R. (2004). Emprendimientos de Riesgo. *Gestión 3, MIT Sloan Management Review*, 7, 78 – 85.
- Chiavenato, A. (1997). *Administración de Recursos Humanos*. Segunda Edición. Colombia, Mc Graw Hill.
- Cheloha, R. (2005). Diamantes en Bruto. *Gestión 3, Mercer Management Journal*, 8, 72 – 77.
- Clifford, S. (2005). Simplemente, No pueden parar. *Gestión 3, Inc.*, 8, 12 – 16.
- García-Meca, E. (2005) La medición de los activos intangibles: ¿realidad o fantasía? *Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad*, número 66. Descargado el 19 de octubre del 2005 de <http://www.edeusto.com/frontal/deusto/consulta-free.asp?cod=34828>
- Hamel, G. y Valikangas, L. (2003). En Busca de la Capacidad de Adaptación. *Harvard Deusto Business Review*, 117, 16 – 28.
- Heifetz, R. A. y Linsky, M. (2004). Manual de supervivencia para líderes. *Harvard Deusto Business Review*, 110. Descargado el 19 de octubre del 2005 de <http://www.e-deusto.com/frontal/deusto/consultafree.asp?cod=28772>
- Prada D., R (2004). La Gestión de las Habilidades Creativas en las Organizaciones. *Harvard Deusto Businnes Review*, 123, 33 – 40.
- Senge, P. (2000). *La Danza del Cambio*. Colombia: Norma.

Trincado, M. (2003) Innovar se pone de moda: Reinventar la rueda de la innovación. *Harvard Deusto Business Review. Winred* Descargado el 19 de octubre de 2005 de <http://www.e-deusto.com/frontal/deusto/otrosarticulos1.asp>