

PRÓLOGO

Cómo implantar eficazmente el cambio en la organización trata de cómo mejorar la organización por medio de la gente a quien le interesa la organización: líderes, miembros de los diferentes departamentos, clientes, proveedores, consejo de administración y miembros de la comunidad en la que se encuentra la organización. Como dice nuestro amigo y colega Ken Blanchard (1997), “El cambio eficaz no es algo que haces *a* la gente. Es algo que haces *con* ellos” (pág. 201). Este libro es como una mapa de carreteras que le ayudará a producir ese cambio *con* la gente.

El proceso de cambio que se describe en este libro se diseñó por primera vez hace ocho años. Un cliente nos pidió que le ayudáramos a integrar tres grandes organizaciones en una sola. Además de crear una nueva empresa, el cliente quería racionalizar los procesos, replantearse la estrategia de la organización y lograr que la organización estuviera más orientada hacia el cliente y fuese menos autocrática. Aprovechamos esta oportunidad para elaborar un proceso global y en colaboración. Combinamos lo mejor de lo que sabíamos sobre los diferentes métodos de cambio, entre los que destacan el rediseño de sistemas sociotécnicos, la mejora de la calidad, la reingeniería de procesos, la resolución de problemas en colaboración, la gestión del cambio y el enfoque de sistemas. A este proceso lo denominamos “Diseño de una organización que colabora.”

Desde entonces hemos disfrutado de muchas ocasiones para poner en práctica el proceso y perfeccionarlo en una gran variedad de sectores entre los que figuran los servicios públicos, la confección, los bienes de consumo duraderos, la asistencia sanitaria, la investigación y desarrollo, y la biotecnología. Este libro contiene mucho de lo que hemos aprendido mediante la puesta en práctica del proceso, la experimentación, la evaluación y la documentación.

Desde el principio pusimos por escrito la metodología del proceso por dos razones. En primer lugar porque creíamos que los procesos de cambio tenían que ser claros y comprensibles para nuestros clientes. Esto les ayudaría a emprender y dirigir el proceso de cambio y a modificarlo para adaptarlo al caso de su organización en concreto. En segundo lugar porque pensábamos que los procesos de cambio claros y comprensibles posibilitarían que todos en la organización apoyaran y participaran de una forma más eficaz en la consecución de los resultados del proceso. Ahora tenemos una tercera razón más. Puesto que las organizaciones sin duda alguna tendrán que seguir adaptándose al mercado que cambia a una velocidad de vértigo, deben saber cómo aprender a cambiar de forma eficaz, eficiente y habilidosa. La capacidad de cambio de las organizaciones se está convirtiendo rápidamente en una *ventaja competitiva*. Al hacer que el proceso sea claro y accesible para los clientes les permite aprender el proceso y hacerlo suyo.

Esta obra es una síntesis del “Diseño de una organización que colabora” porque se aplica a los procesos de cambio en general en vez de a los procesos de cambio que sólo se centran en el rediseño global de la organización. Describe lo que deben hacer en sus organizaciones los líderes, los miembros de diferentes departamentos y los consultores para mejorar el rendimiento de forma eficaz.

A quién está destinada esta obra

Consultores internos y externos, expertos de los diferentes departamentos (como por ejemplo los de recursos humanos, sistemas de información, planificación, auditoría, financiero, investigación y desarrollo, o legal), los formadores y los líderes de las organizaciones pueden utilizar los conceptos, procedimientos, pasos, ejemplos y casos prácticos para mejorar el rendimiento de sus organizaciones.

Los consultores y los miembros de los diferentes departamentos pueden utilizar la teoría para enseñar a sus clientes qué es lo que hace falta hacer para lograr el cambio. Los procedimientos, pasos, figuras y ejemplos pueden ayudarles a trabajar de una forma más estratégica y eficaz con los clientes.

Los líderes pueden utilizar la teoría para entender mejor en qué consiste liderar un proceso de cambio

y qué deben hacer para maximizar la rentabilidad de las inversiones que realizan para mejorar la organización. Pueden profundizar en la importancia que tiene el rol que desempeñan y en cómo pueden utilizar su puesto en la organización para aumentar las posibilidades de tener éxito con el cambio. Pueden aprender a colaborar con los supervisores, colegas y subordinados para mejorar el rendimiento de la organización. Por último, pueden mejorar su capacidad para seleccionar y dirigir a los consultores internos y externos.

Agradecimientos

Somos más eficaces cuando aprendemos de nuestros clientes y colegas y seguimos desarrollando nuestras ideas sobre cuál es el proceso adecuado para mejorar una organización. Este libro es una combinación de mucho de lo que hemos aprendido de otras personas y de nuestras propias experiencias. Aquellos de cuya obra escrita hemos extraído ideas figuran en la bibliografía al final del libro. Queremos expresar nuestro agradecimiento a algunos de los que hemos aprendido de una forma más directa. Sus conocimientos, habilidades y valores siguen mejorando nuestra capacidad de ayudar a la gente a crear organizaciones más saludables y eficaces. Por la oportunidad que nos brindaron de trabajar para ellos y de crecer, expresamos nuestro agradecimiento a Norman Urmy, Marilyn Dubree y Charlotte Rogers del Centro Médico de la Universidad de Vanderbilt; a Peter Jacobi y Beth Doolittle de Levi Strauss & Company; a Bill Young, Nina Grove y Sarah Alt de Genentech; y a Ken y Marie Blanchard y a Mario Tomayo de Blanchard Training and Development. Por la oportunidad que disfrutamos de trabajar juntos y aprender como colegas, expresamos nuestro agradecimiento a Bill Hefferman de SEH America, a Wendy Baker, consultora independiente, y a Alan Braithwaite, Bill Shine y Brand Morrison de Kurt Salmon Associates. Queremos agradecer especialmente a David Strauss de Interaction Associates, LLC, y a Michael Doyle de Michael Doyle and Associates el trabajo pionero que realizaron a la hora de llevar a cabo un proceso de cambio en la organización por medio de la colaboración. Muchas gracias a Ken Silber que fue quien primero nos propuso hacer este libro para la International Society for Performance Improvement. Ken junto con Lynn Kearny, Christine Galske y Sharon Keating nos aportaron comentarios útiles sobre los primeros borradores de este libro. También queremos expresar nuestro agradecimiento a Lynn Kearny por los símbolos del cuadro de los Elementos de la Organización, a Cathy De Forest por sus aportaciones a las Herramientas para la Creación de la Visión y a Tish Davis-Wick por la elaboración del Sistema de Alerta Precoz. Por último, queremos hacer llegar nuestro más profundo agradecimiento y respeto a nuestra amiga y colega Angeles Arrien por su apoyo, consejos y sabiduría.

Los ejemplos que aparecen en este libro proceden de experiencias que hemos tenido nosotros y nuestros colegas a lo largo de muchos años en nuestro trabajo como consultores del cambio en organizaciones. Con el fin de mantener el anonimato de nuestros clientes y respetar la confidencialidad que rige nuestra relación, hemos eliminado en estos ejemplos todos aquellos datos que pudieran identificarlos.

Decidimos escribir este libro porque estamos entregados a la tarea de ayudar a las organizaciones a llegar a ser todo lo que pueden ser: lugares en los que la gente puede aprender, desarrollarse, participar y encontrar un sentido. Esperamos que comparta este interés y que la información que encuentre en este libro le ayude a sacar el mayor partido posible del rol que usted puede desempeñar en la mejora de la organización.

*Mary V. Gelinas
Roger G. James
Oakland, California
Octubre de 1998*