

La gerencia de los cambios disruptivos

Las implicaciones de los cambios generados a nivel mundial en todos los espacios de la vida han hecho que las prácticas organizacionales se encuentren cada día en constante revisión. Las formas de vida, las agrupaciones, la cultura, las creencias, las políticas e, incluso, las prácticas administrativas, se ven afectadas por la vorágine de los cambios que se van incorporando en el accionar de las personas. Las prácticas administrativas surgen desde que hombres y mujeres viven en colectivo, de allí que estas sean comprendidas en el accionar de la sociedad en la misma cotidianidad en la que los individuos se hacen de saberes que son producto de las circunstancias y que una vez socializados se convierten en prácticas instauradas.

En los últimos 50 años han sido desarrolladas una gran diversidad de teorías, modelos, herramientas y técnicas para facilitar el trabajo de la gerencia en las organizaciones. A pesar del impacto positivo de muchas de estas contribuciones, la brecha entre los avances teóricos y la práctica gerencial ha venido creciendo obviando el hecho de que lo más importante es que las propuestas puedan encontrar posibilidades de aplicación para la comprensión y análisis de la realidad que viven las organizaciones inmersas en procesos de cambios bruscos e inesperados. Esos cambios disruptivos e inesperados suelen provocar respuestas que a menudo están determinadas por la forma en que son percibidos tales cambios. Esta realidad, junto a la propia complejidad de los procesos de cambio, habla a favor del desarrollo y aplicación de nuevos enfoques gerenciales por parte de los actores organizacionales a objeto de responder con éxito a las presiones internas y externas que se producen en un mundo cada vez más competitivo y complejo.

En contextos de caos e incertidumbre, las empresas necesitan romper con los esquemas clásicos gerenciales. Un enfoque de gerencia de disruptiva modifica paradigmas y cánones convencionales de la dirección y se basa en la configuración de equipos colaborativos y transversales para el logro efectivo de las objetivos organizacionales.

Cuando una empresa se enfrenta a una gran perturbación, la manera en que sus gerentes perciben la disrupción influye en la manera en que estos presentan los hechos al resto de la organización, cómo organizan la respuesta y cómo asignan los recursos. Si los gerentes ven la disrupción como una amenaza, es posible que actúen de manera reactiva comprometiendo recursos de manea impulsiva. Pero si, en cambio, los gerentes ven la disrupción como una oportunidad, probablemente se percaten de que los recursos con que cuentan son limitados e insuficientes para el desarrollo e implementación de la estrategia. En otras palabras, la forma en que los gerentes establecen el contexto de una disrupción, esto es, la forma en que lo enmarcan, configura la estrategia que adoptan.

Es preciso tener en cuenta que un cambio disruptivo no necesariamente se trata de un cambio brusco en el ámbito tecnológico, aunque esto sea lo más común. También puede tratarse de un cambio en un producto, en el modelo de negocio o de cambios en el marco legal dentro del cual se desenvuelve la empresa.

La gerencia disruptiva rompe con los hábitos para dar espacio a nuevas ideas y enfoques. Debido a que la forma en que se percibe un desafío influye en el comportamiento de una organización, las respuestas a tales desafíos constituyen una responsabilidad crítica de los gerentes empresariales. Como ejemplo se hace preciso observar los problemas que surgen cuando una innovación disruptiva es percibida como una amenaza. Las prácticas de gestión que "crean una crisis" explotan la tendencia humana a responder con mayor energía y compromiso cuando los individuos se sienten amenazados que cuando se sienten seguros. Pero cuando la motivación para cambiar proviene del sentimiento de amenaza, los gerentes y los equipos generalmente responden no sólo agresivamente, sino también rígidamente: se centran en defender el modelo de negocio existente (en lugar de crear uno nuevo); comprometen grandes sumas de recursos (más que en inversiones escalonadas); y endurecen la autoridad en la organización existente (en lugar de dotar de mayor autonomía a sus miembros).

Las empresas inmersas en entornos sociales, políticos y económicos cambiantes y de alta incertidumbre, como lo es el caso de las que operan en Venezuela, requieren de una fuerte inversión de capital, empleo de una elevada cantidad de mano de obra, recursos humanos especializados y no-especializados, y el uso

intensivo de fuentes de energía renovables (hídrica) y no-renovables (petróleo y sus derivados). Aunque la poca disponibilidad de recursos en la mayoría de estas empresas limita la inversión en la aplicación de nuevos enfoques gerenciales para el abordaje de cambios disruptivos y ello, naturalmente, sea visto de poca relevancia por las empresas y muchos de sus directivos, es preciso insistir y promover la necesidad de que en las organizaciones se establezca un marco organizativo que haga buen uso de la adrenalina que crea una amenaza y de la creatividad que florece cuando la disrupción se ve como una oportunidad.

Teodoro Campos/Doctor en Desarrollo de RRHH (GWU).

@teodorocampos