

El cambio organizativo. La novedad

Josep Burcet Llampayas
Eva Rimbau Gilabert

PID_00181792



Los textos e imágenes publicados en esta obra están sujetos –excepto que se indique lo contrario– a una licencia de Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada (BY-NC-ND) v.3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos y transmitirlos públicamente siempre que citéis el autor y la fuente (FUOC. Fundació para la Universitat Oberta de Catalunya), no hagáis de ellos un uso comercial y ni obra derivada. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/legalcode.es>

Índice

Introducción.....	5
1. Un enfoque cultural y psicológico del cambio organizativo..	7
1.1. Un mundo en cambio	7
1.1.1. Niveles y objeto de los procesos de cambio	9
1.2. El cambio en las organizaciones	11
1.2.1. ¿Qué causa el cambio en las organizaciones?	11
1.2.2. La intensidad de los cambios en las organizaciones	13
1.2.3. Evolución de los tipos de cambio	15
1.2.4. La aparición de la gestión del cambio	16
1.3. Un enfoque cultural y psicológico del cambio organizativo	17
1.4. Cultura y cambio cultural	19
1.4.1. Aspectos biológicos de la cultura	19
1.4.2. Agudización del cambio cultural	21
1.5. La gestión del cambio ante grandes cambios culturales	23
2. La novedad, base del cambio.....	26
2.1. Algunos conceptos básicos	26
2.1.1. La novedad dentro del proceso comunicativo	26
2.1.2. El interés	28
2.1.3. La novedad útil	29
2.1.4. Las bases neurológicas del proceso de la novedad	30
2.2. Formación de nuevas ideas	32
2.2.1. Las fuentes de la novedad: los <i>insights</i>	33
2.2.2. Resistencia que oponen las ideas anteriores	36
2.2.3. Asimilación y consolidación de nuevos conjuntos de ideas	39
2.3. Elementos en la difusión de nuevas propuestas	40
2.3.1. La exposición a planteamientos nuevos durante el período de su divulgación	41
2.3.2. La eficacia de la difusión y asimilación según la fuente de la novedad	42
2.3.3. El provecho propio en la difusión de la novedad	43
2.3.4. Propuestas de novedad y uso del sentido de la urgencia	45
2.3.5. La ilusión de creer que las soluciones existen, cuando en realidad no existen todavía	45
2.3.6. Apelación a los sentimientos	46
2.3.7. Capacidad de un planteamiento nuevo para modificar el comportamiento	47

2.3.8. La necesidad de cohabitación de las viejas y las
nuevas estructuras 49

Bibliografía..... 51

Introducción

Existen formas distintas de entender en qué consiste el cambio organizativo y cuáles son sus implicaciones prácticas. Entre los enfoques posibles, los autores hemos elegido profundizar en los que destacan los aspectos socio-culturales y psicológicos que el cambio conlleva. Este módulo explica, primero, cómo nuestro entorno está en cambio constante y cómo se refleja este en las organizaciones, para pasar después a destacar la relevancia del cambio cultural en su plasmación individual y colectiva.

Muchos directivos pueden diseñar excelentes soluciones centradas en lo que debe cambiar en sus organizaciones (el contenido del cambio). Además, cuando necesitan ayuda, cuentan con expertos para diseñar la nueva estructura o los nuevos procesos de negocio. Pero los resultados más significativos de un cambio se alcanzan cuando no solo su **contenido** es el adecuado, sino cuando se ha atendido correctamente a las necesidades de las **personas** afectadas por el cambio y al **proceso por el que se producirá ese cambio**. En contraste, lo habitual es que los directivos presten una atención insuficiente a estos aspectos. Por esta razón, en esta asignatura damos una especial relevancia a los aspectos psicológicos y sociales que acompañan a cualquier cambio.

En segundo lugar, el módulo se centra en el concepto de novedad. Independientemente del tipo o alcance de un cambio, este se basa en la adopción de una nueva idea o comportamiento por parte de la organización. Ninguna empresa puede mantenerse competitiva sin nuevas ideas, y el cambio será la expresión visible de tales ideas. Por lo tanto, es interesante entender qué son, cómo se generan y cómo se difunden las novedades.

Con estas bases, los estudiantes podrán pasar a aspectos más concretos del cambio individual y organizativo, que se verán en módulos posteriores.

1. Un enfoque cultural y psicológico del cambio organizativo

A lo largo de estos materiales didácticos veremos que existen formas distintas de entender en qué consiste el cambio organizativo, que tienen implicaciones prácticas diferentes. De todos los enfoques posibles, los autores hemos elegido profundizar en los que destacan los aspectos culturales y psicológicos que el cambio conlleva. Este apartado explica, primero, cómo nuestro entorno está en cambio constante y cómo se refleja este en las organizaciones, para pasar después a destacar la relevancia del cambio cultural en su plasmación individual y colectiva.

1.1. Un mundo en cambio

Durante los últimos veinte años, los cambios han arremetido en todos los sectores económicos: la siderurgia, la industria naval, las líneas aéreas, la informática, las comunicaciones, la industria automovilística, la biotecnología, la banca y las finanzas. Muchos de esos cambios han sido angulares, rápidos e inesperados. En este contexto, encontramos dos formas contrapuestas de entender el cambio. Esencialmente, la primera postula que "en realidad, nada cambia", y la segunda, que "todo cambia constantemente". En todas las épocas, esas dos ideas básicas han tenido sus defensores y detractores.

Autores y corrientes de pensamiento que se han posicionado a favor de una u otra interpretación:

Heráclito, Parménides, Platón, Ovidio, el hinduismo, el budismo, la teología medieval, Newton y Leibniz, entre muchos otros.

En nuestros días hay personas que se sienten más o menos identificadas con una posición o con la otra. Sin embargo, la evolución histórica más reciente, sobre todo a partir de la revolución industrial, parece decantar la balanza a favor de la interpretación que sostiene que todo está cambiando. Tomando en consideración el incremento de la población, el avance de la tecnología, el tiempo requerido para desarrollarla y la cantidad de comunicación necesaria para dar cada nuevo paso, el panorama que se observa resulta bastante contundente.

- En primer lugar, la población humana ha experimentado una explosión exponencial.
- En segundo lugar, el avance de la tecnología se está acelerando de forma igualmente exponencial.
- La cantidad de tiempo requerido para el desarrollo de cada nueva generación de tecnología ha ido decreciendo también de forma progresivamente acelerada.

- Además, la cantidad de comunicación requerida para la aparición de nuevas tecnologías ha aumentado notablemente.

Tabla 1. Aspectos de la evolución de la humanidad

Transición	Variación de la población humana	Avance de la tecnología	Años necesarios	Incremento necesario de la comunicación
Desde los primeros primates a los primeros homínidos		Infinitesimal	60.000.000	Prácticamente nulo
Desde los primeros homínidos a los primeros <i>Homo sapiens</i>		Prácticamente inapreciable	12.000.000	Infinitesimal
Desde los primeros <i>Homo sapiens</i> a los primeros hombres modernos		Muy pequeño	200.000	Muy pequeño
Desde los primeros hombres modernos hasta la revolución agrícola		Pequeño	30.000	Pequeño
Desde la revolución agrícola hasta las primeras ciudades (principio de la historia)	De 0,5 a 1 millones	Pequeño/medio	7.000	Pequeño/medio
Desde las primeras civilizaciones hasta la Edad Moderna	De 5 a 500 millones	Medio	5.000	Medio
Desde la Edad Moderna hasta la revolución industrial	De 500 a 900 millones	Medio/alto	350	Medio/alto
Desde las primeras sociedades industriales hasta las primeras sociedades postindustriales	De 900 a 6.500 millones	Alto	50	Alto
Desde las primeras sociedades postindustriales hasta las primeras sociedades de la comunicación (2025)		Muy alto	(?) 20	Muy alto

Web recomendada

Más información en: http://www.burcet.net/par_salto_20a/revi_20aniv_salto.asp

La tendencia general que muestra la tabla 1 es que la aparición de una nueva tecnología se acelera, en tanto que el período de tiempo requerido para cada nuevo avance es cada vez más breve.

Por otro lado, Haub (2011) estima que el número total de humanos que han estado vivos desde el origen de la especie hasta ahora no llega a los 110 mil millones. Aproximadamente, el 6% de todos ellos están vivos ahora mismo. La proporción de humanos vivos alfabetizados actualmente, así como la proporción de científicos y universitarios que están trabajando en este momento no tienen parangón con ninguna otra época histórica y pone de manifiesto que la especie humana ha sufrido algunos cambios que son incuestionables.

Frente a estos hechos, los posicionamientos a favor o en contra de la omnipresencia del cambio adoptan diversas formas, pero parecen mantener todavía su polaridad original.

- Por un lado, los más inclinados a asumir la naturaleza cambiante de la realidad creen que el despliegue de una nueva tecnología y de nuevas corrientes de comunicación seguirá expandiéndose.
- Por otro lado, los más reacios a aceptar este despliegue exponencial piensan que estamos llegando a un final de ciclo y que vamos a regresar a un nuevo comienzo, con tecnologías más simples, menos sofisticadas y respetando unos límites que algunos consideran éticamente infranqueables. Esta discusión parece que permanecerá abierta todavía durante bastante tiempo. Pero el caso es que tanto si nos movemos hacia una dirección o hacia la otra, la sociedad, la actividad económica y la cultura van a ser objeto de cambios importantes en los próximos años.

Quienes ahora están en edad escolar, deberán vivir y trabajar en una economía que dentro de quince o veinte años será fundamentalmente distinta de lo que es ahora mismo. A tenor de la **progresiva aceleración del cambio** que se ha observado recientemente, en el curso de los próximos veinticinco años las transformaciones podrían ser mucho más rápidas y más profundas que en la actualidad. Las carreras profesionales que vayan a empezar en un futuro inmediato estarán constantemente expuestas a los avatares de grandes transformaciones, no una sino muchas veces a lo largo de la vida. El tiempo de una sola profesión, un solo empleo y una sola manera de pensar para toda la vida parece que se está terminando.

1.1.1. Niveles y objeto de los procesos de cambio

El cambio puede producirse en tres niveles diferentes:

- en la esfera de la vida **individual** de una persona,
- en el ámbito colectivo de las **empresas** y las **organizaciones**,
- en el ámbito del conjunto de la **sociedad** y/o de grupos de sociedades.

Como veremos a lo largo de esta asignatura, los tres niveles en los que se produce el cambio se influyen mutuamente y resulta prácticamente imposible comprender lo que ocurre en un nivel sin tener en cuenta los otros dos.

La **gestión del cambio** se puede referir a cualquiera de estos niveles, aunque generalmente suele referirse al cambio organizativo. La idea es que la capacidad para vivir en una sociedad con una economía que está en proceso de cambio permanente requiere algo más que desarrollar la capacidad de adaptación.

Las organizaciones necesitan también mejorar la manera de diseñar las iniciativas que desean acometer, implementar mejor las acciones de transformación que pretenden realizar y administrar de una manera más efectiva las incidencias que acontecen durante un proceso de cambio.

A pesar de la importancia de estos procesos, en algunos países (entre los que se encuentra España) la demanda de servicios de consultoría sobre gestión del cambio se encuentra todavía dando sus primeros pasos.

A partir de ahora es muy probable que de forma progresiva se aplique también a la esfera de los cambios individuales y al ámbito de las grandes transformaciones sociales. Por ejemplo, en el terreno de la **asistencia a los procesos individuales** de cambio, recientemente se ha producido una cierta floración de servicios de **coaching**, que, con toda probabilidad, se irá expandiendo en el futuro.

Por lo que respecta a la **gestión de grandes cambios sociales**, la demanda de servicios de gestión del cambio no existe todavía; este ámbito permanece exclusivamente en manos de los políticos y a merced de los repertorios de recetas ideológicas que inspiran sus propuestas y su actividad.

En cada uno de estos tres campos, los cambios pueden afectar a distintos aspectos, que no son mutuamente excluyentes entre sí. La tabla 2 muestra ejemplos de cambio individual, organizacional y social según sea su **objeto**.

Tabla 2. Tipos de cambio en función de su objeto

	Ejemplos de cambio individual	Ejemplos de cambio organizacional	Ejemplos de cambio social
Cambios estructurales	Formación de una familia, divorcio, emigración	Las fusiones, absorciones, desinversiones, <i>downsizing</i> , cambios angulares de producto	Formación de estructuras supranacionales, procesos de secesión
Cambios para reducir costes	Reducción del consumo, eliminación de gastos en productos y servicios suntuarios	Eliminación de actividades no esenciales, externalización o reorganización de los aprovisionamientos	Reducción del gasto público, modificación de prioridades que comporta recortes en los servicios
Cambios en los procesos de producción	Reorientación profesional, cambio de profesión	Reingeniería de los protocolos y los métodos de funcionamiento, con el propósito de hacerlos más rápidos y eficientes	Modificaciones de los servicios sociales, reestructuración de las instituciones sociales en la enseñanza, la sanidad o la política

El coaching

Se trata de un proceso interactivo por el que un *coach* (literalmente, 'entrenador' en inglés) asiste al *coachee* (cliente que recibe el *coaching*) para obtener lo mejor de sí mismo. El *coach* ayuda a la persona a alcanzar ciertos objetivos fijados, utilizando sus propios recursos y habilidades de la forma más eficaz.

	Ejemplos de cambio individual	Ejemplos de cambio organizacional	Ejemplos de cambio social
Cambios culturales	Cambios en las creencias personales, los valores, las actitudes básicas. Cambio en las afinidades ideológicas, secularización	Mejora de aspectos humanos de las relaciones internas y de las relaciones externas (clientes, proveedores, accionistas, etcétera). Modificaciones de valores o creencias básicas.	Cambio de paradigmas, efectos de la emergencia de nuevas formas de relación social

1.2. El cambio en las organizaciones

En esta asignatura nos vamos a interesar de forma especial por cómo se introduce, se gestiona y se mantiene el cambio en las organizaciones. Las causas y la intensidad de los cambios en las organizaciones derivan, en buena medida, de lo que ocurre social e individualmente. Veamos a continuación qué suele impulsar a las organizaciones en general, y a las empresas en particular, para cambiar y qué niveles de intensidad pueden presentar esos cambios.

1.2.1. ¿Qué causa el cambio en las organizaciones?

El cambio en las organizaciones no surge de la nada, sino que distintas fuerzas desencadenan primero la atención sobre la necesidad de cambiar y luego, la acción de cambio propiamente dicha. Es necesario atender a estos **impulsores del cambio** porque establecen el contexto en el que tiene lugar cualquier cambio organizativo: crean la motivación para cambiar y dan relevancia y significado al esfuerzo por cambiar.

Siguiendo a Anderson y Ackerman-Anderson (2010), podemos distinguir **siete fuerzas o impulsores del cambio**, que se clasifican en función de si son de tipo impersonal (relacionadas con la actividad económica y empresarial) o personal (relacionadas con las personas). Las primeras se solapan con los cambios sociales y organizativos explicados en el apartado anterior, mientras que las segundas suponen un cambio en la organización y en los individuos.

A) Impulsores relacionados con la actividad de la empresa. Normalmente, los directivos están atentos a los cambios que se producen.

1) **Entorno:** las dinámicas que ocurren en el contexto amplio en el que operan las personas y las organizaciones. Incluyen, por ejemplo, las siguientes dimensiones: social, económica, política, tecnológica, demográfica, legal, recursos naturales.

2) **Mercado:** los requerimientos de los clientes que determinan qué es necesario para tener éxito en el mercado. Incluyen las características del producto o servicio, así como la rapidez de servicio, la personalización, la innovación, etc.

Lectura recomendada

D. Anderson; L. Ackerman-Anderson (2010). *Beyond Change Management*. San Francisco: Pfeiffer.

3) **Negocio:** la visión estratégica de la empresa, que indica qué debe hacer para tener éxito a largo plazo. Incluye la misión, la estrategia y los objetivos, el modelo de negocio, los productos y servicios, los precios, etc.

4) **Organización:** la estructura, los sistemas, procesos, tecnologías, recursos, así como la base de capacidades y conocimientos necesarios para implantar los imperativos del negocio.

B) **Impulsores relacionados con las personas.** Los directivos suelen prestarles menos atención que a los impulsores externos, pero son igualmente importantes. Lo denominaremos **cambio cultural**, en sentido amplio. Muchos de los problemas que se encuentran las transformaciones organizativas derivan de que los directivos no han atendido estas fuerzas para que tengan un impacto real.

5) **Cultura:** las normas o la forma colectiva de ser, trabajar y relacionarse en la empresa, que son necesarias para desarrollar el diseño organizativo, las operaciones y la estrategia elegidas.

6) **Comportamiento:** tanto el comportamiento de los líderes como el de los empleados. Los comportamientos de todos ellos expresan la cultura organizativa e incluyen algo más que las acciones observables: el tono, el estilo y el carácter que permean en lo que la gente hace también son parte de su comportamiento.

7) **Esquemas o mapas mentales:** la visión del mundo, los supuestos, creencias o modelos de los directivos y empleados, que constituyen las fuerzas subyacentes que hacen comportarse a las personas de una forma determinada.

Ved también

Ved el módulo 6 de estos materiales didácticos para ampliar la relación entre cambio y cultura organizativa.

Darse cuenta de que todos tenemos mapas mentales y que estos influyen directamente en nuestro comportamiento, decisiones, acciones y resultados es a menudo el primer paso crítico para construir la capacidad de una persona y de una organización para el cambio.

Existe una **relación en cascada** entre estos siete impulsores, puesto que los cambios relevantes en cualquiera de ellos pueden revertir en la necesidad de cambios en niveles inferiores. La evolución en el entorno puede provocar nuevas demandas por parte de los consumidores (el mercado), que a su vez causan la necesidad de nuevas estrategias (negocio), las cuales entonces requieren cambios en la organización para poder ejecutarlas. Si estos cambios son lo bastante significativos, entonces la cultura organizativa también debe evolucionar para modificar la forma en que las personas actúan, con el fin de obtener los beneficios derivados de los cambios organizativos y la nueva estrategia de negocio. El cambio cultural, entonces, requiere que cambien tanto la forma de pensar como los comportamientos de los propios directivos y de los colaboradores.

Es importante tener en cuenta que los impulsores del cambio no determinan de forma inequívoca en qué dirección debe ir un cambio. Siempre existe margen de acción en función de cómo **las personas interpretan y dan sentido** a lo que ocurre a su alrededor. Los impulsores, tanto externos como internos a la organización, son interpretados por personas, lo que crea variaciones en los cambios que se producen en distintas organizaciones. La forma como los directivos dan sentido al contexto de su organización está relacionada, por ejemplo, con sus intereses personales, su formación, la cultura de la organización, e incluso por la forma en que perciben que los directivos de otras organizaciones llevan a cabo los cambios.

1.2.2. La intensidad de los cambios en las organizaciones

Cuando el alcance de los cambios en el entorno y el mercado es mínimo, los cambios externos de pequeño alcance centrados en la estrategia y la organización suelen ser suficientes.

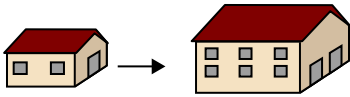
- Un cambio de este tipo, que no afecta a la cultura, los comportamientos o los mapas mentales, es de **crecimiento** o de **transición**.
- En cambio, cuando la magnitud del cambio en el entorno o el mercado es grande, genera la necesidad de un cambio radical en la estrategia y la organización, lo que hace que la cultura y las personas también deban cambiar para desempeñarse adecuadamente en este nuevo contexto. Este tipo de cambio, que incluye todas las fuentes del cambio, es de **transformación**. Los cambios que tienen por objeto la modificación de aspectos culturales y de los mapas mentales –lo que supone la adopción de nuevos paradigmas o la remodelación de nuevos valores y normas– son mucho más complejos de llevar a cabo.

Basándose en estas ideas, Anderson y Ackerman-Anderson (2010) distinguen entre tres tipos básicos de cambio, que sintetizamos en la tabla 3.

Análisis de los impulsores del cambio

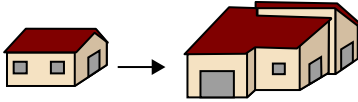
Puede resultar útil analizar los distintos impulsores del cambio en una organización preguntando tanto a directivos como a empleados qué debe cambiar para que cierto cambio tenga éxito. Es sorprendente cómo ambos colectivos suelen coincidir en gran medida en sus conclusiones. Esto hace que el cambio no necesite ser "vendido" desde la dirección, dado que el personal ya ha pensado de forma lógica sobre cuáles son las causas, la necesidad y el alcance de dicho cambio. Esto es mucho más eficaz que publicar un informe interno o realizar sesiones informativas.

Tabla 3. Tipos de cambio según su intensidad y complejidad

Cambios de crecimiento

No implican cambios culturales.

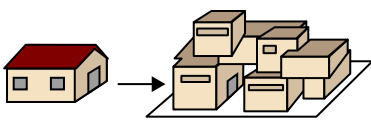
Los cambios de crecimiento producen lo mismo que existía antes, pero a mayor escala. La asimilación de la nueva situación no requiere un gran esfuerzo. No es necesario realizar modificaciones importantes de la propia identidad.

Cambios de transición

Implican ciertos cambios culturales menores.

Los cambios de transición producen una situación nueva cuya estructura es distinta que la anterior. Sin embargo, la nueva construcción está basada en los mismos conceptos de antes.

La asimilación de la nueva situación requiere más esfuerzo, pero las modificaciones de la manera de ser y de la forma de actuar son relativamente superficiales.

Cambios de transformación

Implican profundos cambios culturales.

Los cambios de transformación producen también una nueva estructura, pero esa estructura se basa en conceptos nuevos que antes no existían. La asimilación de la nueva situación resulta mucho más difícil porque es indispensable modificar el entramado que constituye la identidad y el entorno cultural que la sustenta.

A continuación explicamos cada uno de estos niveles en la intensidad del cambio.

Cambios de crecimiento

En los **cambios de crecimiento**, todo el mundo conoce las reglas de juego y los conceptos básicos, de tal manera que no resulta demasiado difícil imaginar cómo será la situación nueva que se pretende crear. Simplemente, se sigue con lo de siempre y solo se va a más. El estado futuro que se persigue viene a ser una proyección del estado pasado pero a una escala mayor. Por lo tanto, los objetivos son fáciles de comprender y de asumir. No requieren otras descripciones que no sean las que están relacionadas con el calendario, la hoja de ruta y los objetivos que hay que alcanzar.

Cambios de crecimiento

Los cambios de crecimiento son los que más a menudo se plantean en entornos estables.

Cambios de transición

Por el contrario, los **cambios de transición** empiezan a parecer necesarios cuando el entorno pierde estabilidad y se empiezan a percibir modificaciones importantes en el contexto dentro del que se desenvuelve la actividad. En tal caso, la organización experimenta la necesidad de modificar su estructura interna para adaptarse a las nuevas circunstancias. Pero el esfuerzo de adaptación que se emprende no incluye ninguna modificación conceptual importante. De esta forma, los conceptos de fondo conservan toda su vigencia y se continúa utilizando el mismo repertorio de ideas y de recetas y las mismas referencias y pautas culturales que se usaban en la situación anterior.

Cambios de transformación

El escenario es completamente distinto en los **cambios de transformación**.

Nada escapa a la metamorfosis, y la organización emprende una auténtica transfiguración.

A medida que se realiza, se modifica sustancialmente todo el conjunto de maneras de pensar, creencias, sentimientos, valores y normas. Se trata de un verdadero cambio cultural de fondo. Otra peculiaridad de los cambios de transformación es que afectan globalmente a toda la organización en su conjunto. No era así en los cambios de crecimiento y de transición, que podían aplicarse solo a determinadas parcelas de la organización y sin que fuera indispensable que las partes restantes quedaran involucradas en el proceso.

1.2.3. Evolución de los tipos de cambio

Antes de la década de los noventa, los **cambios de crecimiento** eran los más frecuentes: más producción, más facturación, más clientes, más beneficios, etc. Lo que se buscaba eran economías de escala y crecimiento cuantitativo.

Sobre todo a partir de 1990, los **cambios de transición** orientados a la reducción de costes o la mejora de la calidad y la eficiencia empiezan a ser cada vez más habituales.

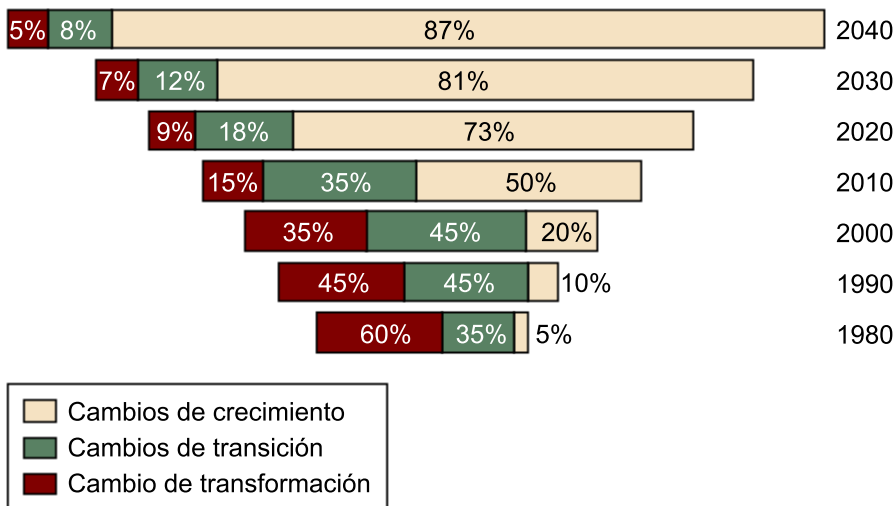
El **crecimiento cuantitativo** deja de ser la máxima prioridad y se empiezan a buscar formas de **crecimiento cualitativo**.

Es posible que, en aquellos años, las circunstancias reclamaran transformaciones más ambiciosas. Pero la mayor parte de los equipos directivos se sentían todavía muy poco predispuestos a considerar y a adoptar estrategias de cambio cultural.

El control, la planificación y el rendimiento económico a corto plazo seguían siendo las cuestiones que gozaban de la máxima atención y prioridad. Las cuestiones ligadas a la evolución cultural e institucional no solían plantearse o, en el mejor de los casos, se trataban como cuestiones secundarias poco urgentes. Bajo la influencia de esta manera de ver las cosas, las organizaciones estaban más orientadas a la **reafirmación** de su manera de ser, de sus valores, normas y convenciones de siempre. En consecuencia, el esfuerzo colectivo seguía reforzando la cultura organizativa existente.

La figura 1 contiene una representación de lo que ha sido, según la opinión del primer autor, la evolución de los tipos de cambio entre 1980 y 2010 y lo que se podría esperar para el período del 2020-2040.

Figura 1. Evolución estimada de los tipos de cambio (1980-2040)



1.2.4. La aparición de la gestión del cambio

Las primeras teorías y planteamientos sistematizados sobre la **gestión del cambio** empiezan a aparecer en la década de 1980. Por aquel entonces, la estabilidad era la situación habitual en la mayor parte de las organizaciones. En aquel contexto, el cambio se solía considerar como una etapa excepcional entre dos situaciones estables (ved tabla 4).

Tabla 4. Pasos recientes hacia el cambio permanente

Antes de 1990	Entre 1990 y el 2010	Entre el 2010 y el 2030
El cambio es una situación excepcional entre dos largas etapas de estabilidad.	El cambio sigue considerándose como una contingencia excepcional, pero las etapas de estabilidad son mucho más cortas.	El cambio se empieza a considerar como un estado permanente. Las empresas y organizaciones deben asimilar varios procesos de cambio distintos simultáneamente.

En consonancia con esta transición hacia el cambio permanente como formato habitual de la actividad económica, el ciclo de vida de los diseños, los productos, los servicios e incluso los marcos conceptuales se está haciendo cada vez más breve.

En los períodos de estabilidad es más fácil anticipar lo que puede ocurrir en el futuro porque la proyección de las situaciones conocidas proporciona una visión razonable de cuáles van a ser las características de las situaciones futuras. La estabilidad proporciona seguridad y sensación de orden. En una organización estable, la cultura, los valores, las normas, los objetivos y el conocimiento sufren pocas modificaciones o evolucionan tan lentamente que da la impresión de que en el día a día nada importante esté cambiando realmente.

Por el contrario, en una organización que se ve envuelta en un cambio súbito y turbulento, las expectativas son mucho más confusas y aumenta considerablemente la sensación de inseguridad y desorden.

A finales del siglo XX, la mayor parte de las organizaciones vivían todavía al abrigo de las grandes transformaciones súbitas. En consecuencia, escaseaban las ocasiones para desarrollar la pericia y la capacidad para afrontar cambios profundos y rápidos. Las personas que excepcionalmente se veían envueltas en las turbulencias de una gran transformación, como por ejemplo, los afectados por una gran reconversión industrial, no eran capaces de hacer gran cosa para reducir el impacto negativo que el cambio había producido en sus vidas.

Durante la primera década del siglo XXI, todavía queda mucha gente que no ha desarrollado las habilidades y las competencias necesarias para afrontar el **cambio permanente**. El estrés experimentado se sigue achacando a los "rigores" de la vida urbana moderna, pero raramente se atribuye a una sobrecarga de cambios y a la limitada capacidad para manejarlos.

En este contexto en el que hay una división de opiniones acerca de si el cambio existe realmente, la gestión del cambio aparece como una disciplina diferenciada que asume explícitamente la existencia del cambio.

La **gestión del cambio** es un nuevo cuerpo de conocimiento cuyo objeto es la comprensión de la naturaleza de estas transformaciones y el estudio de los procesos por los que estas llegan a hacerse efectivas.

1.3. Un enfoque cultural y psicológico del cambio organizativo

Cualquier transformación, para tener éxito requiere que se preste atención a tres áreas críticas: **contenido**, **personas** y **proceso** (Anderson y Ackerman-Anderson, 2010).

- El **contenido** se refiere a **qué** debe cambiar en la organización: la estrategia, la estructura, los sistemas, los procesos, los productos y servicios, las prácticas de trabajo, etc. Incluye, pues, los aspectos más tangibles de la organización, que son fáciles de observar.
- La idea de **personas** se refiere a la **dinámica humana** del cambio, incluyendo los comportamientos, capacidades, emociones, mapas mentales, cultura, motivación, comunicación, compromiso, relaciones y política. Es el aspecto menos tangible (a veces, inadecuadamente llamado "blando") que recoge los pensamientos y sentimientos internos de las personas que diseñan, implantan, dan apoyo o son afectadas por el cambio.

- El **proceso** se refiere a **cómo** se planificarán, diseñarán e implantarán los cambios en contenido y personas. Incluye, pues, las decisiones y acciones que producirán esos cambios, teniendo en cuenta posibles correcciones respecto a lo inicialmente previsto.

Muchos directivos pueden diseñar excelentes soluciones de cambio centradas en el contenido. Además, cuando necesitan ayuda, pueden contar con expertos internos y externos para diseñar la nueva estructura o los nuevos procesos de negocio. Pero los resultados más significativos de un cambio se alcanzan cuando no solo su contenido es el adecuado, sino cuando se ha atendido correctamente a las áreas de **personas** y **proceso**. En contraste, lo habitual es que los directivos presten una insuficiente atención a estos aspectos.

Las dinámicas del proceso y las personas están muy interrelacionadas. El diseño y la implantación de un proceso de cambio tienen un gran impacto sobre las personas. En general, cuando las personas se enfrentan a procesos de cambio mal diseñados (que no cuentan con su participación o que no comunican adecuadamente la necesidad y alcance de los cambios) suelen resistirse a ellos de forma natural, incluso aunque el contenido del cambio encaje con las necesidades organizativas.

Las tres áreas del cambio deben estar integradas. No obstante, es habitual que el contenido del cambio esté separado del cambio en las personas. En general, los defensores del contenido (como los que se centran en la reingeniería, la reestructuración, las aplicaciones tecnológicas y la estrategia de negocio) no suelen entender el cambio humano y cultural. Igualmente, muchos defensores del enfoque centrado en las personas (como los profesionales de recursos humanos, de desarrollo organizativo, los formadores de equipos, los *coaches* para directivos, etcétera) no entienden los cambios puramente organizativos y técnicos.

Teniendo en cuenta la **necesidad de integración entre los tres aspectos**, en esta asignatura se dará una importancia central a los aspectos personales y culturales del cambio, puesto que son los más difíciles de gestionar y –al mismo tiempo– los más importantes ante los cambios de transformación que de forma creciente deben afrontar las organizaciones.

Los directivos deben ver la transformación a través de lentes mentales nuevas para comprender las dinámicas reales de cambio, y luego alterar su estilo directivo y su comportamiento para ajustarlos a los requisitos únicos de esa transformación. Con el apoyo adecuado de expertos podrán diseñar el contenido del cambio necesario para las circunstancias de la organización, pero antes deben comprender adecuadamente cuáles son esas circunstancias, cuál es su impacto y cuál puede ser la reacción de la organización ante ellas. Después, deberán entender también cómo todo ello va a afectar a la cultura, a los comportamientos y a los esquemas mentales de las personas en la organización. Este énfasis en el "comprender" y en los "modos de ver" nos lleva a adoptar

un **enfoque cultural y psicológico del cambio organizativo**, y a dejar los aspectos del contenido en un relativo segundo término, que los estudiantes podrán completar con lo aprendido en otras asignaturas.

1.4. Cultura y cambio cultural

Dado que los elementos culturales van a ser de constante referencia a lo largo de la asignatura, veamos aquí ampliamente cómo se genera la cultura desde un punto de vista biológico. Dejamos para más adelante el origen de la cultura en cada organización concreta.

La **cultura** es un agregado de pautas, conocimiento, creencias y formas de comportamiento, que se expresa por medio de símbolos y que se aprende por medio de la relación social.

Por consiguiente, la cultura es un efecto social en cuya formación, mantenimiento y transformación participan un gran número de personas. Como fenómeno colectivo, ha sido observado desde una gran variedad de perspectivas teóricas distintas.

Para examinar cómo aparece la cultura y cómo se modifica, nosotros vamos a partir de su elemento constitutivo más básico, que es el sistema nervioso central de cada individuo.

1.4.1. Aspectos biológicos de la cultura

Desde el punto de vista neurológico, la cultura se halla impresa en distintas zonas del cerebro, pero se asienta especialmente en los ganglios basales. Se trata de la región donde residen los hábitos, las frases hechas, las ideas preconcebidas, las convicciones, y donde se procesan también importantes aspectos de las percepciones y los estímulos (Rock, 2009: 40). Esta zona posee una gran densidad de conexiones internas y está también densamente conectada con otras partes del cerebro con las que mantiene continuamente miles de millones de intercambios de señales.

Para introducirse en las cuestiones de fondo que plantea la gestión de cualquier cambio es necesario tener en cuenta que toda transformación implica una modificación de las pautas de activación de las distintas regiones del cerebro de un gran número de personas.

La cultura es la huella de situaciones anteriores

La configuración de las estructuras y redes sinápticas es el resultado de las experiencias vividas en el pasado y de las enseñanzas recibidas (Figura 2). En sociedades que evolucionan lentamente, estas huellas son muy útiles, porque todo lo que se ha aprendido en el pasado sirve para afrontar los problemas que

Pensadores sobre la cultura

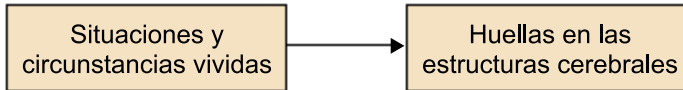
Kant, Tylor, Durkheim, Malinowski, Radcliffe-Brown, Marx, Levi-Strauss, Althusser, Chomsky, Washburn, White, Steward, Harris y Dawkins, entre muchos otros.

Lectura recomendada

D. Rock (2009). *Your Brain at Work. Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Nueva York: Harper Business.

se plantearán en el futuro. Cuando la tradición prescribe que se debe comer de una determinada manera o trabajar de una determinada forma, no es necesario pararse a reflexionar. Simplemente basta con seguir las pautas aprendidas.

Figura 2. Formación de huellas en las estructuras cerebrales



De una manera parecida, una vez que se ha aprendido a conducir un automóvil, se poseen una serie de automatismos que permiten seguir conduciendo sin tener que estar pendiente de lo que se debe hacer en cada momento. Sin embargo, en las sociedades en rápida evolución, el problema es que lo que hemos aprendido antes ya no sirve, en general, para saber lo que tendremos que hacer después.

Vendría a ser como si después de haber aprendido a conducir un coche, tuviéramos que pilotar un helicóptero.

Las situaciones y circunstancias anteriores indujeron a la creación de recetas y soluciones que quedaron alojadas en la cultura y en los cerebros de las personas crecidas en esa cultura. En situaciones nuevas, las recetas emanadas de circunstancias anteriores no acaban de funcionar bien.

La cultura que con el paso de los años ha ido surgiendo en las organizaciones y en las sociedades ha quedado profundamente impresa en los cerebros de sus miembros en forma de repertorios de recetas sobre **cómo actuar** y **cómo percibir** y **enjuiciar** las contingencias de cada día.

La plasticidad del cerebro frente al cambio cultural

Como muestra Lerner (1984), el cerebro humano es extremadamente plástico y está capacitado para modificar su estructura cuando las necesidades del entorno lo requieren. Sin embargo, la principal dificultad que plantean las sociedades en rápida transformación reside en el hecho de que la modificación de la estructura de conexiones cerebrales, aun siendo un proceso factible, es también ardua y no se puede obtener de la noche a la mañana.

La formación de redes sinápticas nuevas da mucho trabajo, requiere mantener la **atención** enfocada de forma intermitente pero durante un largo periodo de tiempo. Este esfuerzo produce fácilmente sensaciones de incomodidad, agobio, temor, desasosiego o desagrado.

En última instancia, el reto de la gestión del cambio es facilitar la construcción a tiempo de nuevos cableados neuronales, y reducir en la medida de lo posible el malestar tanto individual como colectivo que produce su reconfiguración.

El cambio cultural dentro de una organización o en el seno de una sociedad es mucho más que una suma de episodios individuales de recableado neuronal. El efecto colectivo es siempre la subsunción de la reconfiguración cerebral realizada por parte de muchas personas.

1.4.2. Agudización del cambio cultural

Para comprender la actual situación de cambios de transformación a la que se enfrentan las organizaciones, conviene examinar dos cuestiones clave que están estrechamente interrelacionadas entre sí y con el cambio cultural:

- el actual proceso de globalización,
- la intensificación de la comunicación.

La globalización es el proceso por el que las transacciones económicas, políticas, sociales y culturales alcanzan una dimensión planetaria y destruyen las estructuras que existían en las situaciones precedentes basadas en condiciones de aislamiento absoluto o relativo entre las distintas regiones del planeta.

Las tendencias que nos han llevado hasta la situación actual vienen de lejos. Veinticinco años antes de la aparición de Internet, allá por los años sesenta y setenta del siglo XX, **Marshall McLuhan** ya teorizaba sobre la formación de la "aldea global".

La globalización crea un escenario nuevo en el que los ajustes e interdependencias económicas y políticas que existían hasta ahora se van diluyendo y dejan de cumplir gradualmente las funciones que desempeñaban. En consecuencia, se generalizan los desajustes y aumenta la necesidad y la urgencia de acometer reajustes de todo tipo, que implican siempre una **intensificación de la comunicación** (ved figura 3).

La **comunicación** es un suceso de la conciencia que se hace efectivo tan pronto como una información llega a ser comprendida por parte de alguien. Sin este efecto de comprensión no hay comunicación.

Como vemos, la información es un elemento clave de la comunicación.

Web recomendada

Más información sobre las ideas de McLuhan en: http://es.wikipedia.org/wiki/Marshall_McLuhan

La **información** es un conjunto de señales, signos o ideas susceptibles de ser comprendidas. La cantidad de información que contiene un mensaje depende de la proporción de novedad y de confirmación que contiene. La información es un concepto relativo, que depende de lo que ya se conoce y de lo que todavía se desconoce.

Las cuestiones básicas que nos conviene sopesar aquí son las siguientes.

- Las culturas de los grupos humanos aislados cambian muy poco. En el caso más extremo, el aislamiento puede mantener intacta la misma cultura durante miles de años.
- Cuando la comunicación, el transporte y los intercambios comerciales empiezan a expandirse, las culturas locales comienzan a evolucionar bajo la influencia de culturas exteriores.
- Cuando el aumento de la comunicación y los intercambios se aceleran mucho, las influencias recíprocas se intensifican. Surgen entonces nuevas circunstancias que plantean problemas nuevos e inéditos.

Estos principios generales se aplican también a las **organizaciones**.

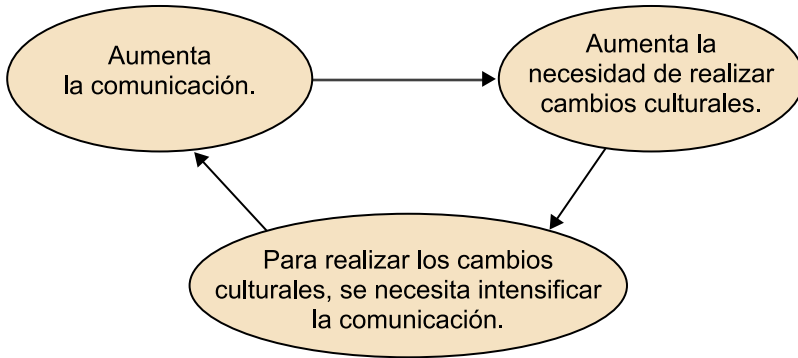
- A medida que el mundo se **globaliza y aumenta la comunicación**, se abaten las barreras arancelarias, cambian las condiciones de los costes de producción y aumenta el comercio internacional. En estas circunstancias, las organizaciones necesitan emprender cambios de todo tipo, pero especialmente culturales, para evitar su estancamiento o su decadencia.
- El **aumento de la comunicación** entre áreas culturales distintas crea desencuentros y tensiones cuya magnitud es directamente proporcional a la distancia cultural y económica que existe entre ellas.
- El **incremento de la comunicación** alimenta un bucle que se realimenta. Por una parte, aumenta la necesidad de hacer cambios culturales. Por otra, y al mismo tiempo, constituye el medio indispensable para realizar los cambios culturales que se deben llevar a cabo.

Este proceso recurrente se realimenta exponencialmente (figura 3).

Los Asmat

Los Asmat de Irian Jaya en Nueva Guinea llegaron al siglo XX utilizando las mismas formas culturales que sus ancestros más remotos, las mismas costumbres, las mismas creencias, las mismas herramientas, las mismas lenguas. Los lingüistas han observado unas 250 lenguas distintas en la zona, cada una de ellas sin variaciones desde tiempos inmemoriales. Unas 170 de estas lenguas eran utilizadas por grupos muy pequeños (menos de mil personas). La causa de este estado de congelación cultural siempre fue la misma: **el aislamiento**.

Figura 3. Realimentación en los procesos de aumento de la comunicación

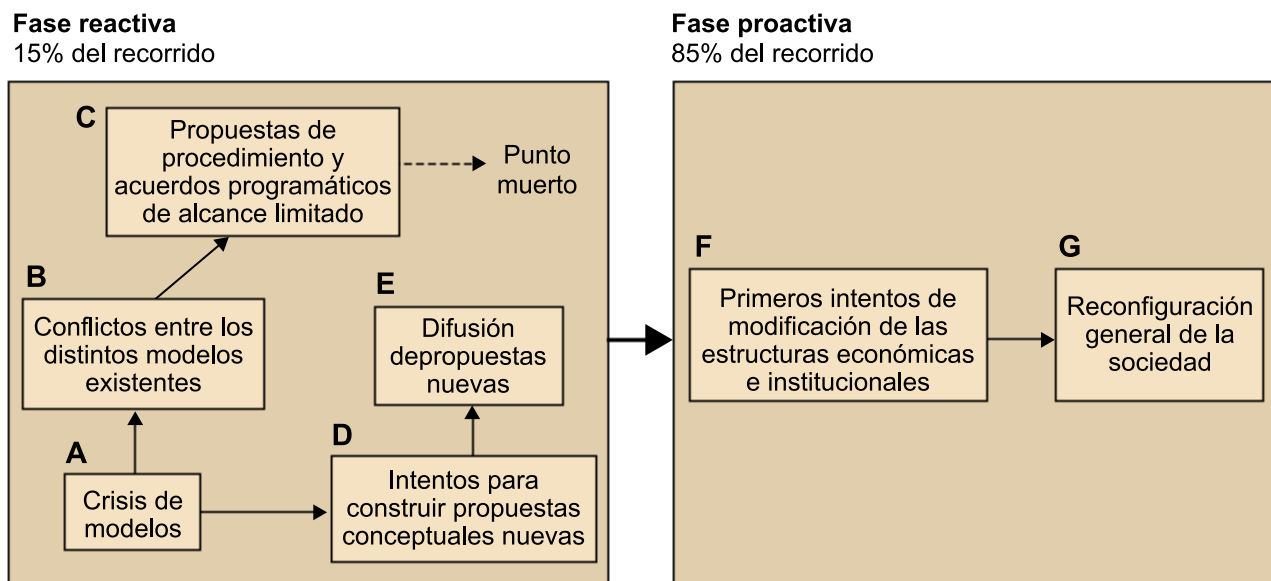


1.5. La gestión del cambio ante grandes cambios culturales

Tal como ha ocurrido en otras ocasiones de **grandes cambios culturales** (también llamados **cambios de civilización**), como en el Renacimiento o en la revolución industrial, el próximo paradigma general ofrecerá otra manera de entender lo que es la sociedad y para qué debe servir.

La percepción de lo que es la sociedad y cuáles son sus funciones primordiales cambian mucho según sea el tipo de civilización. En la actual encrucijada, cuando estamos comenzando un proceso de formación de un nuevo tipo de civilización, debemos disponernos a entrar en contacto con conceptos distintos de sociedad y expectativas diferentes respecto a lo que podemos esperar de ella. Y también, como en las ocasiones anteriores, habrá una transición durante la que se producirá una mezcla inestable de referentes antiguos y referentes nuevos.

Figura 4. Estructura del proceso de transformación cultural



La figura 4 muestra cómo puede estructurarse un proceso de transformación de este calado. Puede esperarse que las primeras reacciones reactivas y adaptativas (situaciones B y C) den paso más tarde a iniciativas cada vez más proactivas (situaciones D y E) que tengan por objeto la reestructuración en profundidad de aspectos fundamentales de las relaciones económicas y humanas (F).

Llegados al momento del reconocimiento y a la aceptación de un modelo teórico nuevo, (culminación del estadio D), empezará la fase de difusión a través del tejido social (estadio E), pero quedará todavía mucho por hacer. Las nuevas ideas que vayan surgiendo deben materializarse antes de lograr que lleguen a modificar las estructuras más profundas de la realidad.

Haber llegado a formular una versión suficientemente madura y aceptable sobre un nuevo modelo de sociedad no quiere decir —ni mucho menos— que el recorrido haya concluido. Al contrario, solo significa haber realizado el 15% del trayecto. Esta es únicamente la parte de la reflexión, la creatividad y la difusión. El 85% restante del recorrido es la implementación de ese nuevo modelo, y ese es el tramo específico en el que la gestión del cambio ha de desempeñar un papel importante.

Hasta ahora, los procesos de formación y asimilación de nueva cultura han requerido el transcurso de decenas de años y el recorrido de interminables y oscuros vericuetos antes de ver la luz. Pero ahora, dada la urgencia y la premura de los cambios que se deben emprender, no nos podemos permitir una reacomodación espontánea de este tipo. Sería demasiado lenta y dolorosa. En las circunstancias actuales, nos convendría encontrar la manera de abreviar esos procesos y acelerar su despliegue. De otra forma, la sociedad podría desestabilizarse demasiado si sigue tratando de funcionar con modelos obsoletos durante demasiado tiempo o si intentara adoptar y asimilar modelos nuevos de una manera demasiado precipitada y poco reflexiva.

La necesidad de gestionar el cambio aumenta de una manera proporcional a la distancia existente entre el modelo que se abandona y el nuevo modelo que se adopta (Tabla 5). Cuanto mayor es esta distancia, más necesario es recurrir a procedimientos de gestión del cambio y a tácticas de administración de la introducción de novedad.

La **gestión del cambio** comprende un campo de conocimiento interdisciplinar donde confluyen la sociología, la psicología, la antropología, la economía y la teoría de sistemas, la ingeniería institucional y el diseño cultural.

Su objeto es facilitar los procesos de cambio, de forma que puedan ser realizados más eficientemente, con mayor celeridad, con un desgaste emocional menor, reduciendo las mermas de productividad que surgen durante las transiciones, aprovechando mejor las oportunidades de renovación que aparecen en el curso de la transformación, minimizando las secuelas ulteriores y, finalmente, potenciando la capacidad de cambio de la organización o el sistema para afrontar los retos siguientes.

Tabla 5. La importancia de la gestión del cambio en función de las diferencias entre el modelo anterior y el modelo nuevo

Tipo de transición	Dificultad de la implementación	Tiempo requerido para la implementación	Importancia de la gestión del cambio
El modelo nuevo es parecido al modelo anterior.	Relativamente baja	Relativamente breve	Se puede intentar sin recurrir a la gestión del cambio.
El modelo nuevo es bastante distinto del modelo anterior.	Bastante alta	Prolongado	La gestión del cambio es muy conveniente.
El modelo nuevo es extremadamente distinto del modelo anterior.	Extremadamente alta	Muy prolongado	La gestión del cambio es absolutamente imprescindible.

El cambio cultural que se debe emprender actualmente está claramente representado por el último supuesto de la tabla 5, que demanda una intensa gestión del cambio, porque la distancia entre el nuevo modelo de sociedad y el modelo actual parece que va a ser enorme. Para llegar al tipo de sociedad que requiere la globalización, la revolución del conocimiento y la tecnología emergente, todo el mundo deberá realizar una profunda transformación de sus maneras de pensar. Deberemos pasar de unas situaciones en las que la vida languidece con el paso del tiempo a otras situaciones diferentes en las que el paso del tiempo debe producir una revigorización expansiva de la existencia.

2. La novedad, base del cambio

Independientemente del tipo o el alcance de un cambio, en su base se encuentra la adopción de una nueva idea o comportamiento por parte de la organización. Ninguna empresa puede mantenerse competitiva sin nuevas ideas, y el cambio será la expresión visible de tales ideas. Es interesante, por lo tanto, entender qué son, cómo se generan y cómo se difunden las novedades.

2.1. Algunos conceptos básicos

Para comprender cómo se forman y se difunden las nuevas ideas, es necesario conocer antes algunas ideas básicas relativas al papel de la novedad en la comunicación, al interés y la utilidad de la novedad y a las bases neurológicas del proceso de novedad.

2.1.1. La novedad dentro del proceso comunicativo

La capacidad de cambio y la pericia en gestionar transformaciones dependen en gran medida de cómo manejamos los aspectos comunicativos y cómo vemos las relaciones que existen entre la comunicación, la novedad.

La **novedad**, en su expresión más extrema, es una configuración de informaciones o sensaciones que llegan a la conciencia y no encuentran alojamiento apropiado en ninguna de las estructuras cognitivas y emocionales disponibles. En consecuencia, presentan un significado incierto y producen una sensación de desorientación, curiosidad o desazón, según sean los casos.

Puede haber novedad en una noticia, en una teoría desconocida, en un conjunto de símbolos, en una obra de arte o en un compuesto de sensaciones corporales que resultan desconocidas e inclasificables.

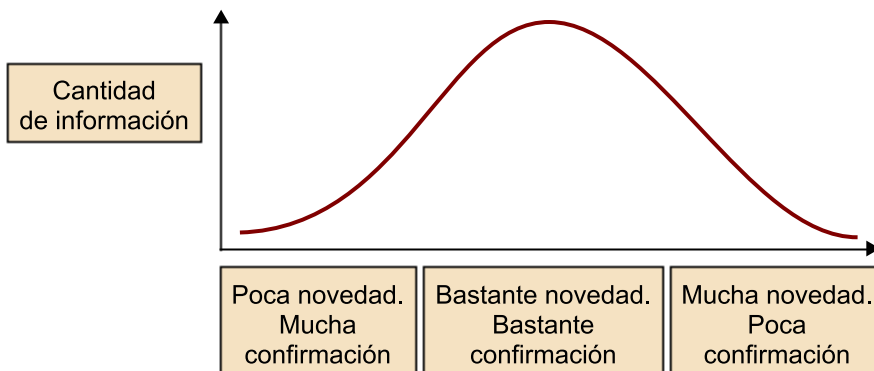
La información que el receptor es capaz de comprender depende de la cantidad de **novedad** que contiene un mensaje. Si contiene demasiada novedad, la comprensión será más difícil y la comunicación perderá intensidad y capacidad para transformar la realidad.

Aunque sea muy obvio, conviene pararse a pensar en que el efecto de la comunicación depende en gran parte del **contenido del mensaje** y de la manera en que este ha sido formulado. Esto es algo que todos sabemos, pero que no siempre recordamos ni tenemos en cuenta.

Un **mensaje** consiste en una presentación de información que se dirige a alguien. Los mensajes contienen siempre referencias a cosas ya conocidas (confirmación) y la presentación de cosas que todavía eran desconocidas para el receptor (novedad).

La fuerza del mensaje no depende solo de su contenido verbal (las palabras), sino también de las señales no verbales que lo acompañan y de las conexiones contextuales que despierta.

Figura 5. Cantidad de información según su contenido de novedad y confirmación



La figura 5 muestra la relación entre novedad, confirmación e información:

- **Poca novedad, mucha confirmación.** Cuando un mensaje contiene poca novedad y mucha confirmación, agrega poco a lo que sabíamos y, por consiguiente, transporta menos información. Esto no quiere decir que esa información no sea valiosa, sobre todo en las relaciones personales, por ejemplo, en la reafirmación de un vínculo ("todavía te quiero") o en una relación de pertenencia ("sigues siendo de los nuestros") o en un testimonio de estima ("sigo muy satisfecho con tu trabajo").
- **Bastante novedad, bastante confirmación.** La cantidad máxima de información que puede contener un mensaje se encuentra en la región donde se combina una cierta cantidad de novedad y una cierta cantidad de confirmación. La parte que ya se conoce sirve de marco para la comprensión de la parte que se desconocía.

- **Mucha novedad, poca confirmación.** Todos hemos tenido más de una vez la sensación de no entender absolutamente nada. Ocurre siempre que tomamos contacto con algo que tiene demasiada novedad para nosotros: una pizarra llena de fórmulas crípticas, unas tabletas con escritura cuneiforme o un conjunto de jeroglíficos egipcios. Cuando un mensaje contiene una gran cantidad de novedad y carece de elementos de confirmación, la cantidad de información que nos llega es nula o muy pequeña.

2.1.2. El interés

El **interés** es un elemento que concurre siempre en mayor o menor medida en cualquier proceso de comunicación. Su efecto es colorear emocionalmente lo que es objeto de la comunicación. Es lo que hace que nos mostremos indiferentes, que nos acerquemos, nos enfademos o salgamos huyendo.

El interés no solo tiene que ver con el contenido de un mensaje, sino también con la anticipación que hacemos a partir de ese mensaje sobre las posibles repercusiones ulteriores de la información de acaba de llegar.

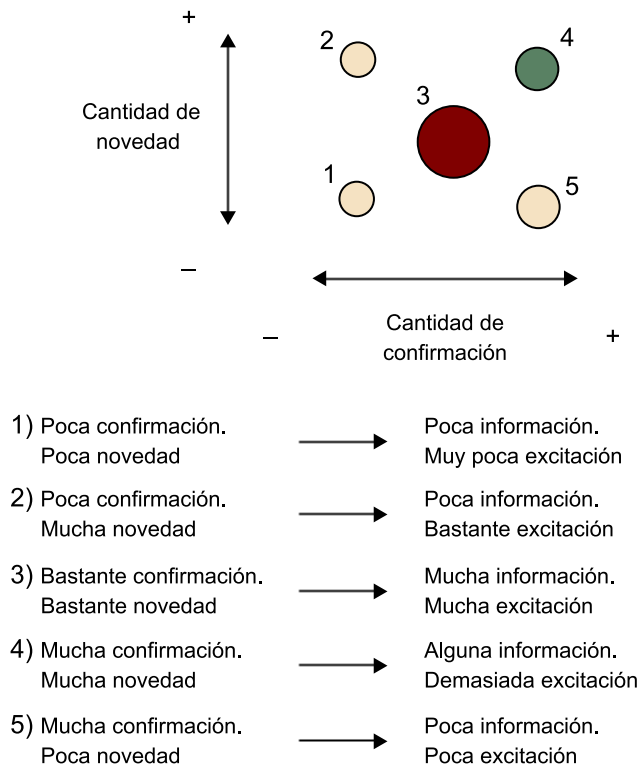
La percepción del interés frente a cualquier propuesta de cambio es un factor determinante de la reacción emocional que vaya a despertar y, en consecuencia, es un elemento importante que hay que tener en cuenta a la hora de plantear un cambio. En el momento de diseñar un cambio, conviene saber claramente qué es lo que va a ganar y lo que va a perder cada una de las personas que vayan a quedar afectadas y cuáles podrían ser las alternativas que se ofrezcan a cada uno con el fin de reducir al máximo la resistencia y las reacciones de confrontación.

La figura 6 muestra que la combinación de novedad y confirmación no solo afecta a la información del mensaje, sino también al interés o excitación que este suscita.

Metáfora y parábola

Para aumentar la probabilidad de comprensión de un mensaje que pretende transportar mucha novedad, se puede recurrir a la metáfora o a la parábola. Estos métodos se basan en hacer referencia a algo que ya es conocido para presentar lo nuevo recurriendo a una analogía. De esta forma, la novedad podrá ser acogida por una estructura mental que ya existe. Estas fórmulas dicen poco sobre la verdadera dimensión y significado de la novedad que se propone, pero sirven al menos como un barco rompehielos que abre la senda para otros mensajes posteriores.

Figura 6. Relación novedad-confirmación e impacto sobre el interés



2.1.3. La novedad útil

Para que el proceso de cambio prospere lo más rápidamente posible, es necesario que la introducción de novedad presente las siguientes características:

- Ha de estar en consonancia con la capacidad de la gente para acogerla, asimilarla y utilizarla. La sobrecarga de novedad puede ser tan perjudicial como su escasez.
- Una exposición prolongada a dosis crecientes de novedad solo será efectiva si la capacidad de la población para asimilarla crece proporcionalmente.
- La novedad debe despertar una reacción emocional favorable y desencadenar una excitación positiva.
- La buena salud, el equilibrio emocional y el vigor son condiciones que aumentan la capacidad para procesar novedad.
- La ingesta y asimilación regular de novedad en cantidades adecuadas puede tener efectos beneficiosos para la salud, el equilibrio emocional y el vigor.

Para cualquier persona, el punto de máxima información no necesariamente se corresponde con el punto de máximo confort.

En general, las propuestas que tienen mucha novedad y poca confirmación pueden llegar a ser más apasionantes, pero también son las más perturbadoras e incómodas, y pueden producir más fácilmente un desbordamiento emocional.

La noción de **novedad útil** se define, no solo en cuanto a la relación novedad-confirmación que contiene un estímulo, sino también según la capacidad de cada sujeto para asimilarla. Sobre este punto, lo primero que se debe tener en cuenta es que la carga de novedad que puede acoger cada persona, cada grupo y cada sociedad es diferente. Esto nos lleva a estudiar, aunque sea brevemente, las bases neurológicas de la novedad.

2.1.4. Las bases neurológicas del proceso de la novedad

La corteza cingulada anterior es una región del cerebro que se activa cada vez que se produce la percepción de algo que no es habitual. Sirve para avisar de que acaba de acontecer alguna cosa a la que conviene prestar atención.

La activación de esta zona del cerebro se despierta en multitud de ocasiones; por ejemplo, para darse cuenta de un aroma misterioso que flota en el ambiente, para percatarse de que se está experimentando una sensación corporal "rara" o desconocida, para detectar la expresión de estupor en el rostro de un amigo, para quedar asombrado frente a un diseño muy original o para reparar en el aspecto intrigante de una persona excepcionalmente atractiva.

Según Joshua Brown y Todd Braver, de la Universidad de Washington, es factible incluso que la percepción de la novedad se produzca inconscientemente: la corteza cingulada anterior puede mostrar actividad sin que se active el foco de la conciencia. Esta posibilidad explicaría la razón por la que, en ocasiones, se experimenta una sensación de amenaza antes de "saber" de qué se trata exactamente o el hecho de que la mano se dispara para detener un vaso que se cae, antes de ser conscientes de que se está cayendo. Salvo estas excepciones, lo más habitual es que la detección de novedad corra pareja con la activación de la atención.

Desde el punto de vista neurofisiológico, el proceso de la percepción de novedad activa principalmente cuatro regiones cerebrales, indicadas en la tabla 6.

Tabla 6. Regiones cerebrales que se activan frente a la novedad

Región cerebral	Función
Corteza cingulada anterior	Detecta la novedad, repara en que hay algo "raro".

La utilidad depende de la persona

Para un observador dado o para un grupo determinado, la información máxima que puede acoger se hallará en las propuestas que presenten un 50% de elementos desconocidos y un 50% de reconocimiento de elementos ya conocidos. En otras palabras, un 50% de novedad y un 50% de confirmación. Pero para otros, la información máxima estará en compuestos que tengan un 60% de confirmación y un 40% de novedad, o bien un 25% y un 75%, respectivamente.

Web recomendada

Más información en J. Brown; J. Braver (2005). "Learned Predictions of Error Likelihood in the Anterior Cingulate Cortex". *Science* (vol. 307, n.º 5712, págs. 1118-1121). Accesible en: <http://www.sciencemag.org/content/307/5712/1118.abstract>

Región cerebral	Función
Corteza prefrontal	Alerta la atención.
Sistema límbico	Percibe si la novedad es agradable, atrayente, repulsiva, angustiada, terrorífica, etc.
Corteza orbital central	Verifica si el estímulo nuevo encaja con lo que el sujeto esperaba. Si no encaja, puede percibirlo como algo que está mal, que es erróneo, que es demasiado inesperado, etc.

La **administración de novedad** constituye uno de los elementos más delicados de la gestión del cambio. A este respecto, hay varias consideraciones generales que conviene tener en cuenta.

- En pequeñas dosis, la novedad sirve para despertar el interés y atraer la atención sin desencadenar reacciones de alarma que podrían ser paralizantes o sin propiciar una reacción de pánico, como por ejemplo, una desbandada.
- A dosis más altas, la corteza orbital central se activa demasiado, y entonces el sistema límbico experimenta sensaciones de ansiedad y miedo.
- El interés que se experimenta inmediatamente después de un impacto moderado de novedad se agota deprisa; es necesario reavivarlo regularmente para poder mantener el curso de una acción.
- La reacción en cuanto a la atracción o a la repulsión, y que corresponde a la activación del sistema límbico, es crucial en la formulación de una propuesta de novedad. Cualquier error en la manera de plantear la novedad puede propiciar que el sistema límbico se desborde, porque se ponga demasiado a favor o demasiado en contra de la propuesta.
- Los administradores de la introducción de novedad deben tener en cuenta que el sistema límbico puede activarse de forma paradójica, es decir, produciendo simultáneamente reacciones de atracción y de repulsión al mismo tiempo. En tales circunstancias, la excitación es mucho más intensa, lo que conlleva una caída muy probable de la capacidad para razonar y para tomar decisiones acertadas.

En general, con dosis asimilables, la novedad suele resultar estimulante, pero con dosis más altas puede desencadenar reacciones de aversión, ansiedad y resistencia. Esta es una de las razones por las que se producen reacciones de negación, resistencia y obstrucción a los cambios.

2.2. Formación de nuevas ideas

Para sopesar la dificultad que implica emprender la construcción de recetas nuevas, deberemos ocuparnos ahora de examinar cómo tiene lugar la formación de contenidos culturales nuevos.

Durante los últimos 200 años se han producido una gran cantidad de cambios culturales y organizacionales que han sido la consecuencia de:

- la aparición de nuevo conocimiento,
- el despliegue de la tecnología nueva,
- el desarrollo de la actividad industrial y los intercambios comerciales.

Poseemos, por tanto, una experiencia abundante y muy variada sobre la formación de nuevos contenidos culturales. Si analizamos cómo se ha producido la aparición de cultura nueva en nuestro pasado inmediato, podremos comprender mejor lo que implican las transformaciones culturales actuales y de qué manera afectan a la forma de pensar y de sentir de las gentes.

Para darse cuenta de lo que supone un cambio cultural, basta con recordar cómo era la cultura y las maneras de vivir de nuestros bisabuelos y abuelos y compararlas con la situación actual. Especialmente durante los últimos 150 años y en determinadas regiones del planeta, hemos experimentado cambios culturales extraordinarios.

Figura 7. Dos universos culturales distintos

a)



a) Población rural china escuchando un gramófono por primera vez, 1925

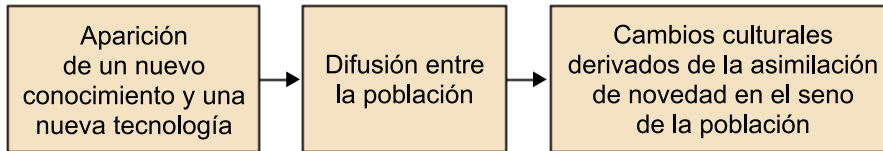
b)



b) Plaza Shenzhen, Pekín, 2010

Pero en lo que aún no tenemos tanta experiencia (por no decir ninguna) es en las transformaciones que acontecen vertiginosamente en un escenario global muy densamente interconectado e interdependiente. Esas transformaciones fulgurantes reclaman planteamientos mentales sustancialmente distintos que muchas veces todavía no existen.

Figura 8. Esquema del impacto del nuevo conocimiento y tecnología en la cultura



Para construir nuevos marcos conceptuales y la ideación de paradigmas inéditos se necesita:

- 1) explorar posibilidades nuevas a partir de nuevas visiones de la realidad,
- 2) contrarrestar la resistencia que oponen las ideas anteriores,
- 3) lograr la integración y la coherencia de los nuevos conjuntos de ideas emergentes y su ensamblado con los sistemas de ideas existentes.

2.2.1. Las fuentes de la novedad: los *insights*

En cualquier proceso de innovación y cambio, los *insights* constituyen el origen más común de la novedad.

El *insight* es la toma de conciencia de una nueva visión de las cosas, que acontece de repente y que se presenta sin previo aviso. Para que se produzca, es necesario un período previo de asimilación inconsciente de una serie de informaciones dispersas que súbitamente el cerebro pone en relación.

Ved también

En el módulo 6 analizamos el papel de la intuición de *insights* en el cambio organizativo.

Entonces, la conciencia adquiere una visión de síntesis basada en una recombinación de variables y conceptos que da lugar a una nueva configuración neuronal que no había existido anteriormente. Esta nueva configuración proporciona otra manera distinta de ver las cosas.

El *insight* suele acontecer cuando el cerebro está relajado, distraído y desprevenido, y tiene lugar en los momentos más inesperados.

Ejemplo

Por ejemplo, durante una ducha, vagando sin rumbo fijo por las calles, al despertar por las mañanas o mientras se está conversando sobre una cuestión que resulta estimulante.

En realidad, en pleno esfuerzo de reflexión y análisis es muy difícil que aparezca la inspiración, porque la corteza prefrontal atrae gran cantidad de energía en cuanto al flujo sanguíneo, activación sináptica y tráfico de neurotransmisores. Como ha demostrado Beeman (1997), el *insight* no resulta de una progresión lógica hacia la solución. Es en el laberinto del pensamiento inconsciente donde se gesta todo.

Para comprender los procesos de cambio cultural y poder gestionarlos efectivamente, no se debe olvidar que, en muchas ocasiones, un conocimiento detallado y unos hábitos fuertemente arraigados en un campo específico de ideas o de prácticas profesionales reducen la capacidad creativa en ese campo, sobre todo cuando se trata de gestar nociones que sean sustancialmente distintas.

La formación de cultura nueva procede en gran medida de esas nuevas visiones que surgen involuntariamente cuando, tras un largo período de elaboración inconsciente, el cerebro establece asociaciones inéditas de ideas que proporcionan una nueva manera de percibir la realidad.

La cultura que poseemos hoy no sería la misma sin esos momentos de inspiración que han supuesto un giro importante en la manera de ver las cosas y que acontecen en todos los campos del conocimiento y de la tecnología. La percepción de la realidad y de lo que podemos hacer con ella está considerablemente influida por las intuiciones de genios como Galileo, Copérnico, Darwin, Einstein, Henry Ford o Steve Jobs. Pero es también el resultado de la agregación de miles de millones de *insights* que acontecen constantemente en los cerebros de millones de personas anónimas todos los días.

Los *insights* dentro y fuera del orden establecido

El análisis de las fuentes de novedad requiere distinguir entre dos tipos distintos de *insights*, según su grado de ajuste a la situación preexistente:

- Los *insights* dentro del orden establecido. Son compatibles con los sistemas de creencias y las teorías existentes.
- Los *insights* fuera del orden establecido. Suponen una modificación fundamental en la forma de percibir la realidad que contradice las "verdades" consideradas axiomáticas e incontestables desde el punto de vista científico o del "sentido común".

En los ambientes fuertemente institucionalizados, los axiomas y los grandes principios establecidos nunca se ponen en duda. Esto no quiere decir que las personas que trabajan en esos ambientes no puedan tener *insights* fuera del orden establecido, pero es menos probable. Y si los tienen, se apresuran a ignorarlos porque les parecen disparatados y además atraerían la reprobación e incluso la cólera de sus colegas.

Ejemplo

Los ejemplos de presión ejercida por un entorno de colegas son innumerables. Un ejemplo reciente ha sido la presión del ambiente neoliberal en el seno del Fondo Monetario Internacional (FMI). Según el informe que encargó Strauss-Kahn, los graves errores de apreciación de los economistas en nómina del organismo se produjeron a pesar de que había algunas voces disidentes y contrarias al optimismo general. Según la mayor parte

Observación

En *The Economy of Cities*, Jane Jacobs (1969) observó que, a lo largo de la historia, las grandes innovaciones que representaron giros angulares (*insights* fuera del orden establecido) nunca surgieron de los colectivos profesionales que trabajaban en ellos: la imprenta no fue inventada por los escribanos, los contables no inventaron la hoja de cálculo, Google no ha sido inventado por los bibliotecarios.

de los expertos del FMI, las perspectivas de crecimiento de la economía mundial en el 2007, inmediatamente antes de desencadenarse la crisis, eran magníficas.

Para más información sobre errores garrafales cometidos por altos responsables instalados en entornos muy institucionalizados, ver: <http://www.burcet.net/ingenieria%20institucional/liderazgo.asp>

Para más información de los errores de apreciación cometidos por los expertos del FMI, ver: http://www.elpais.com/articulo/economia/FMI/hace/critica/demoleedora/actuacion/etapa/Rato/elpepueco/20110209elpepueco_8/Tes

Para consultar el texto íntegro del informe Strauss-Kahn, ver: http://www.elpais.com/elpaismedia/ultimahora/media/201102/09/economia/20110209elpepueco_2_Pes_PDF.pdf

El mecanismo de formación del *insight*

En el plano individual se observan características parecidas a las que se observan en los ámbitos de conocimiento experto institucionalizado. Como sostiene Rock (2009),

"cuando una persona conoce un problema demasiado bien, resulta más difícil encontrar una solución (creativa)".

En estos casos, la corteza prefrontal, que es donde procesamos analítica y conscientemente los razonamientos, está demasiado activa e impide llegar a formular visiones realmente novedosas y angularmente distintas.

Para Beeman (1997), el desarrollo de la capacidad creativa consiste en aprender a cambiar las pautas de pensamiento a base de ser más consciente de **cómo** se está pensando, en lugar de permanecer exclusivamente enfocado en lo **que** se está pensando. Las personas que desarrollan esta habilidad tienen un mayor control sobre su producción de *insights* y su creatividad es más prolífica.

Además de ofrecer una nueva visión de las cosas, el *insight* proporciona también una **subida de energía mental** que está originada por una fuerte descarga de adrenalina y dopamina. Esta respuesta alcanza su máxima intensidad durante los primeros dos minutos y decae unos diez minutos más tarde. Esta forma de respuesta emocional tiene ventajas e inconvenientes.

- Como **ventaja**, el sujeto obtiene una visión más fresca que antes no poseía y experimenta mucha más determinación y motivación para pasar a la acción, sobre todo mientras su euforia atraviesa por los momentos de mayor intensidad.
- Como **inconveniente**, está la cuestión de que no deja de ser un estado alterado de la conciencia. La euforia del momento puede ocasionar la sensación de haber hecho un gran hallazgo. El *insight* ofrece una visión distinta, pero no necesariamente garantiza que esa visión sea absolutamente acertada, aunque el entusiasmo despertado induzca a creerlo.

En cualquier caso, la alternancia de momentos de *insight* y momentos de reflexión puede convertirse en una poderosa herramienta para impulsar la innovación, potenciar la motivación y desarrollar nuevos sistemas de ideas y nuevos enfoques para solucionar problemas.

Papel de los *insights* fuera del orden establecido en el cambio de transformación

La facilitación de *insights fuera del orden establecido* es especialmente útil en los momentos de cambios profundos, durante los que es necesario realizar *cambios de transformación*. Como hemos visto más arriba, este tipo de cambio será cada vez más frecuente en el futuro inmediato.

Por consiguiente, debemos tener muy presentes las dificultades que conllevan los *insights fuera del orden establecido*. Básicamente son dos:

- 1) la resistencia que oponen las ideas anteriores,
- 2) la larga trayectoria y las peripecias que deben realizar las ideas nuevas antes de que un círculo amplio de personas llegue a integrarlas plenamente.

2.2.2. Resistencia que oponen las ideas anteriores

Mientras se están construyendo ideas nuevas, los circuitos neuronales más recientes son mucho más débiles que los que llevan arraigados mucho tiempo. Las redes neuronales antiguas compiten con ventaja con las redes de reciente creación, cuya formación aún no se ha consolidado. Esto frena considerablemente la construcción de conjuntos de ideas nuevas y dificulta que queden profusa y coherentemente ensambladas con todo el conjunto de pautas neuronales que ya existen.

Una de las fuentes de resistencia a nuevas ideas radica en la dificultad de cambiar las propias convicciones, lo que en ocasiones resulta especialmente difícil para personas expertas en la materia sujeta a cambio. Asimismo, cuanto mayor sea la distancia entre las antiguas formas de pensar y las nuevas propuestas, mayor será la resistencia que estas encontrarán.

La limitación de seguir siendo el mismo de antes

Para ponerse en condiciones de concebir marcos teóricos complejos que proporcionen perspectivas realmente diferentes es necesario realizar, antes, los siguientes procesos:

- una reconsideración de las convicciones;
- una remodelación de las actitudes y de las pautas habituales de respuesta emocional;

Ved también

En un módulo posterior trataremos con más detalle el fenómeno de la resistencia al cambio.

- una ampliación del repertorio de habilidades en el manejo del cerebro; por ejemplo, cómo recuperarse de la fatiga mental, cómo preservar al 100% el foco de atención, cómo inhibir respuestas emocionales automáticas que empobrecen el rendimiento o la capacidad de análisis, cómo gestionar los momentos de estrés, etc.;
- una ampliación y remodelación de habilidades relacionadas con el uso del cuerpo; por ejemplo, toma de conciencia y modificación de pautas de movimiento y de postura, desbloqueo de corazas musculares, aumento de la versatilidad de la estructura ósea, mejora de hábitos alimenticios y formas de ejercicio físico, etc.

En otras palabras, se necesita llevar a cabo una transformación personal y la adquisición de nuevas destrezas.

La pretensión de concebir utopías de nuevo cuño o expresar aspiraciones sin haber realizado antes ninguna transformación de uno mismo está condenada a producir meras variaciones de los sistemas de ideas anteriores que se deberían trascender.

Cualquier reflexión a partir de las actitudes y las convicciones de siempre solo produce un constructo que sigue dentro las mismas coordenadas culturales de los modelos anteriores. Esto vendría a ser como pretender ir a alguna parte describiendo círculos concéntricos.

El lema aquí vendría a ser: "transfórmate primero a ti mismo y estarás seguidamente en condiciones de concebir otras posibilidades".

El verdadero cambio comienza por las propias ideas

El director general de una empresa perteneciente a un sector que iba a ser desregulado y, por lo tanto, vería aumentar considerablemente la competencia, se dio cuenta de que para que su organización pudiera transformarse, primero debía cambiar él personalmente. El director asistió a una formación residencial con el resto del equipo directivo para compartir su visión sobre el cambio que sería necesario. Durante esa formación, llegó a esta conclusión: "He estado tan centrado en que podamos sobrevivir a la desregulación, que no he prestado ninguna atención a cómo vamos a progresar en un entorno desregulado. Mi esquema mental era que con competencia no podríamos volver a tener éxito en el futuro, y por lo tanto, debíamos proteger lo que tenemos ahora. Pero veo que esta orientación defensiva es solo mi punto de vista. El hecho es que tenemos talento, recursos y compromisos más que suficientes para crear un futuro de gran éxito. Vayamos en busca del crecimiento, no de la estabilidad".

Limitaciones de los expertos en el caso de cambio de modelos

Como hemos visto, el juego de los distintos elementos involucrados en el proceso de la novedad no siempre es lógico. En ciertos casos, una persona que está en posesión de mucho conocimiento puede afrontar la novedad con ventaja. La suposición que subyace aquí es que el que más sabe más puede comprender. Pero no siempre es así.

Los expertos en una materia determinada suelen estar poco capacitados para idear cambios de modelos de actividad o, más tarde, para adoptarlos.

En muchas ocasiones, los expertos y profesionales oponen la más tenaz de las resistencias a las nuevas ideas, porque su relevancia social y profesional está ligada al entramado del modelo anterior. Por eso es altamente improbable que los políticos profesionales lleguen a formular formas más avanzadas de democracia que sean distintas y más eficientes que las actuales. O que los profesionales de las altas finanzas lleguen a concebir nuevas maneras de entender lo que es el dinero y de imaginar cómo deberían ser sus flujos, cómo podrían ser unas formas alternativas de creación de masa monetaria nueva y de qué otra forma se debería medir el éxito de una economía.

La situación es muy parecida en el contexto de las empresas y las organizaciones. También en este campo será necesario desarrollar nuevas maneras de entender cómo deberían evolucionar las organizaciones. Y también en este ámbito, es difícil que los profesionales de la dirección o del sindicalismo que llevan tiempo bajo la influencia de las prácticas institucionalizadas vayan a ser capaces de concebir un giro realmente nuevo en la manera de entender las relaciones laborales.

Como ha observado Lipton (2005), el cerebro se esfuerza en reconocer indicios que le permitan prever lo que puede acontecer. Los incentivos para anticipar lo que puede ocurrir son muy simples: por una parte, la anticipación reduce la angustia y el estrés ligados a la incertidumbre; por otra, cuando la anticipación resulta ser correcta, el cerebro experimenta una sensación de seguridad, placer y bienestar.

La cuestión clave de todo este asunto es que el cerebro intenta hacer sus previsiones a partir de lo que ya conoce y que tiene asumido como correcto o esperable.

Así, las personas que se hallan en posesión de un extenso bagaje de conocimientos en un campo determinado tratan de hacer sus previsiones basándose en lo que han aprendido. Este mecanismo funciona maravillosamente bien en situaciones estables, pero muy mal en situaciones que están en proceso de profunda transformación.

Ejemplo

Los profesionales del acceso a la información, como por ejemplo, los bibliotecarios, los periodistas o los artífices de las grandes enciclopedias clásicas, no han sido los que han ideado y puesto en marcha Google o Wikipedia. Sin embargo, ahora mismo, millones de personas utilizan estas herramientas cada día varias veces y obtienen de ellas un provecho imposible de imaginar hace solo quince años.



Como es lógico, la fuerza de las pautas de pensamiento y comportamientos preexistentes depende también de sus diferencias con respecto a las nuevas pautas que se propongan. Cuanto más diferente y poco usual sea la propuesta nueva, mayor será la resistencia que opondrá la pauta anterior.

2.2.3. Asimilación y consolidación de nuevos conjuntos de ideas

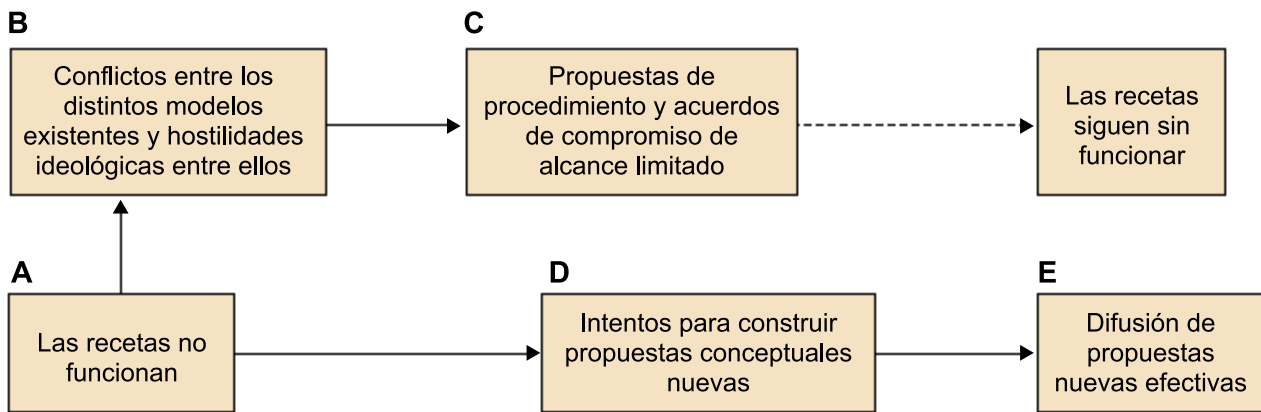
La integración de ideas nuevas requiere su tiempo. Incluso sus propios creadores necesitan tiempo y reflexionar mucho antes de llegar a comprender plenamente el alcance de sus hallazgos. Como es lógico, resulta aún más difícil para quienes no han participado en el proceso del descubrimiento.

El esquema del proceso de aparición de nuevos conjuntos de ideas emergentes está representado en la figura 9.

Ejemplo

Por ejemplo, si dentro de una organización de corte muy anticuado y autoritario, se propone adoptar una estructura de poder más difusa, sin ningún líder carismático a la cabeza, la propuesta tendrá poco empuje; incluso despertará oposición y para muchos resultará incomprensible o carente de sentido común.

Figura 9. Momentos clave del proceso de formación de nuevos conjuntos de ideas



Cuando los modelos existentes ya han entrado en crisis (estadio A), la primera reacción consiste en reutilizar los enfoques que ya se conocen, y como sea que hay varios y que son diferentes e incompatibles, se desencadenan desencuentros entre los partidarios de cada uno de los modelos existentes (estadio B). Este conflicto entre varios modelos se produce tanto en cada individuo como en el seno de grupos de individuos.

A partir de este punto, pueden desarrollarse propuestas de compromiso (estadio C), o bien modelos nuevos procedentes de pensadores independientes (estadio D). Cuando van apareciendo nuevas propuestas teóricas, comienza el proceso de difusión (estadio E).

Imaginemos que en 1990, antes de Internet, se hubiera producido un debate sobre cómo aumentar la comunicación entre particulares, con los modelos de comunicación de algún momento. La discusión se hubiera producido entre varias modalidades de correo postal, teléfono fijo, telégrafo y mensajeros. Esto habría sido un debate de tipo B.

La situación D quedaría representada por Tim (ahora sir Timothy John) Berners-Lee, un físico que trabajaba en el CERN, una organización de investigación nuclear en las antípodas del mundo postal, telefónico y telegráfico, tal como era en 1990. Berners-Lee propuso en 1991 el protocolo HTML, que propició la aparición de Internet como la conocemos ahora.

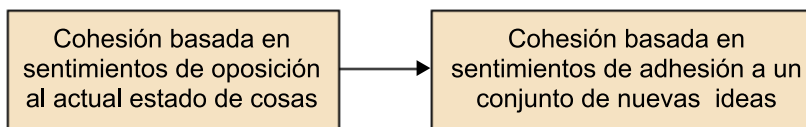
La solución final, pues, no surgió de B, sino de D, y el procedimiento nuevo era completamente inimaginable dentro del universo cognitivo del correo postal, el teléfono, el telégrafo y la mensajería. Así, vemos que en las situaciones de tipo D hay *outsiders*, no *insiders*, es decir: personas con bagajes y trayectorias ajenas al campo donde se produce la innovación.



Tim Berners-Lee. Autor: Uldis Bojārs.
Fuente: <http://www.flickr.com/photos/captsolo/64564258/> Permisos: CC-BY-SA-2.5.

Llegados a este punto, la cohesión de las personas afectadas por las nuevas ideas puede experimentar una inflexión, tal como muestra la figura 10.

Figura 10. Inflexión de la cohesión



Se constata, entonces, que no es suficiente con estar en posesión de conjuntos de nuevas ideas y que haya un amplio movimiento de personas que las asuma. A partir de ese momento, empieza un largo camino, primero, para asimilarlas plenamente, y después, para ponerlas en práctica y transformar las estructuras económicas y sociales. Esto es lo que vamos a examinar a continuación.

2.3. Elementos en la difusión de nuevas propuestas

Para que las propuestas de ideas y visiones nuevas puedan propagarse más fácilmente, además de ser consistentes y estar bien estructuradas, deben estar convenientemente presentadas durante un largo período de tiempo.

La difusión de una propuesta conceptual que sea distinta pasa por diferentes fases. El recorrido de la persona que las recibe es más o menos como sigue:

- 1) primer contacto y primeras impresiones superficiales;
- 2) resonancia emocional de las primeras impresiones (al cabo de pocos días se pueden recordar algunos detalles borrosos, pero, sobre todo, se recuerda si parecía interesante, si producía rechazo, si era aburrido, etcétera);
- 3) después de varias exposiciones, memorización y asimilación (sin embargo, esto todavía no es suficiente para cambiar los comportamientos; es el período: "sé lo que debería/podría hacer, pero no lo hago, no me acuerdo de hacerlo");

4) riesgo de fosilización en clichés (se sabe y se proclama lo que se ha aprendido, pero sus efectos sobre el comportamiento todavía son superficiales, titubeantes o ausentes);

5) si siguen las exposiciones a las nuevas ideas, aparición de las primeras modificaciones consolidadas del comportamiento basadas en ellas;

6) efectos profundos sobre el comportamiento (cambia la percepción de las bases del sentido de la vida);

7) falta de armonía con el entorno social e institucional (las nuevas ideas que se han asumido no coinciden con las que están institucionalizadas y se hallan omnipresentes alrededor).

En un primer momento, mucha gente no entenderá la nueva propuesta o la entenderá mal. Otros llegarán a comprenderla algo mejor; puede incluso que la consideren acertada, que la acojan y la hagan suya. Sin embargo, el efecto del primer impacto es siempre lábil y sus efectos se desvanecerán con facilidad.

2.3.1. La exposición a planteamientos nuevos durante el período de su divulgación

Un factor que influye enormemente en los procesos de introducción de novedad es el grado de exposición a las nuevas ideas.

No es lo mismo que los destinatarios de una propuesta innovadora entren en contacto con ella una sola vez o que lo hagan en diferentes ocasiones a lo largo del tiempo.

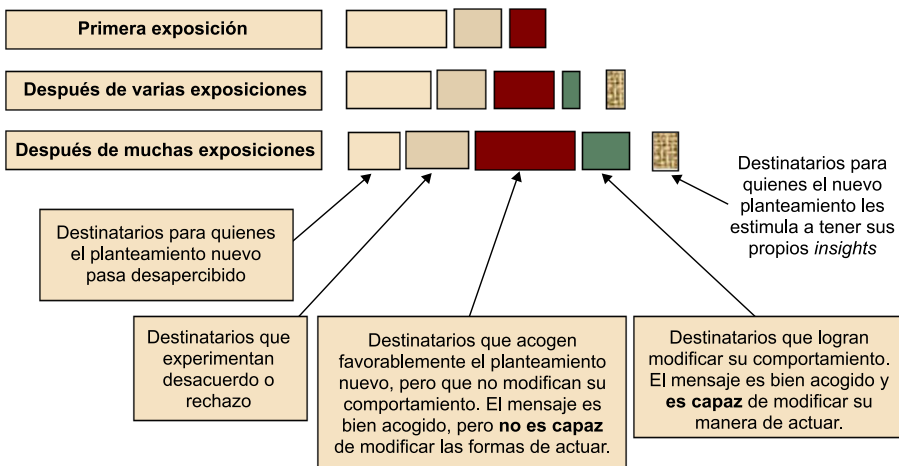
Como sugiere la figura 11, en una primera exposición, la nueva propuesta pasará fácilmente desapercibida o será entendida de una manera muy superficial. Inmediatamente después del primer contacto, nadie modificará su comportamiento y sus actitudes de una forma permanente e indeleble.

Tal como les ocurre a los creadores, durante la construcción de un nuevo sistema de ideas o planteamientos, los que están en posición de recepción también atraviesan una fase parecida, donde las redes sinápticas de formación más reciente tienen dificultades para imponerse sobre otras configuraciones neuronales más antiguas con las que están en conflicto.

Jornadas de formación

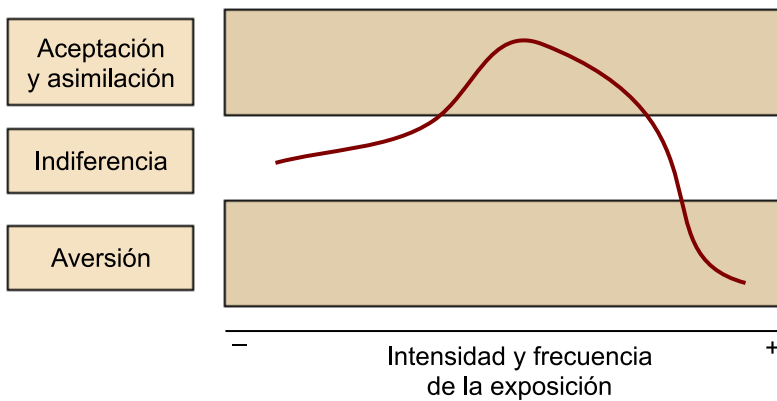
Este caso es muy frecuente en programas intensivos de aprendizaje y entrenamiento que tienen como propósito divulgar un nuevo planteamiento o propiciar un cambio de comportamiento. Al terminar unas jornadas de formación, el equipo de ejecutivos de una empresa puede salir con impresiones favorables sobre la necesidad de adoptar otros puntos de vista o modificar determinadas pautas de comportamiento, pero al cabo de pocas semanas su comportamiento volverá a estar otra vez regido por las ideas y las actitudes de antes.

Figura 11. Impacto de un planteamiento nuevo



Finalmente, es necesario subrayar que si la exposición a un planteamiento radicalmente nuevo es demasiado invasiva e insistente, el efecto puede generar un sentimiento de rechazo o animadversión (figura 12).

Figura 12. Efectos de la intensidad y la frecuencia de la exposición



2.3.2. La eficacia de la difusión y asimilación según la fuente de la novedad

Según sea la procedencia de un planteamiento nuevo, el efecto sobre el psiquismo y sobre el curso del comportamiento será más o menos intenso.

Consideremos las siguientes posibilidades:

- La fuente es fiable o, por el contrario, su credibilidad resulta dudosa.
- La adopción del nuevo planteamiento es voluntaria u obligatoria.
- La adopción de un conocimiento nuevo está o no está incentivada (por ejemplo, los que se adhieren tienen más posibilidades de promoción, o tienen acceso a unas subvenciones, o reciben unos ingresos complemen-

tarios, o están habilitados para percibir un subsidio, o reciben una acreditación que les habilita de forma vitalicia para ejercer una profesión, etc.).

- La fuente de la novedad es externa (los artífices del nuevo planteamiento son otras personas) o interna (es uno mismo quien se percata del nuevo planteamiento).

Si la propuesta de novedad se plantea desde una posición de poder por medio de métodos draconianos de adoctrinamiento, de una manera obligatoria, rigurosamente programada y dogmática, la incorporación será deficiente, y las probabilidades de experimentar sentimientos de aversión serán mucho mayores.

Ejemplo

Por ejemplo, cuando la doctrina que se quiere inculcar se realiza durante una inmersión en circunstancias excepcionales:

- después de un periodo de ayuno prolongado,
- durante un período de reclusión o privación de libertad,
- bajo amenaza o en situación de violencia abierta,
- durante la ingesta de sustancias psicotrópicas,
- bajo los efectos de un estado muy severo de privación sensorial, emocional o afectiva.

En el otro extremo, si la propuesta de novedad surge de uno mismo, de una manera espontánea, como por ejemplo, a raíz de un momento de iluminación, o como fruto de un estado de arrobamiento, o de resultados de un *insight* revelador, entonces será más probable que la incorporación sea más efectiva y que se produzca de una manera más entusiasta.

En tales casos, el grado de compromiso personal será también mayor y la novedad asimilada podrá influir más fácilmente sobre el curso del comportamiento ulterior.

2.3.3. El provecho propio en la difusión de la novedad

A tenor de todo lo expuesto más arriba, la **difusión de novedad** se puede proponer como un método para acrecentar el poder y la influencia de su artífice, o de sus difusores o, por el contrario, como un intento de mejorar las condiciones de vida, tanto las de uno mismo como las de los demás.

En este sentido, una instancia productora de novedad puede actuar fundamentalmente de tres maneras distintas.

- **Buscando primordialmente el propio provecho.** Sobre este caso hay poco que decir. Existen infinidad de ejemplos en los recibimos propuestas de novedad que fundamentalmente solo benefician a quienes las proponen, como es el caso de los mensajes publicitarios con afirmaciones equívocas o engañosas, declaraciones políticas con propósitos electoralistas, propues-

tas dogmáticas de formación que solo pretenden reclutar nuevos acólitos, o nuevos miembros de un colectivo corporativo, etc.

- **Intentando brindar una aportación altruista a otros.** Las propuestas de novedad realizadas con miras estrictamente altruistas son mucho mejores que las anteriores, pero siguen adoleciendo de las mismas carencias, porque en ellas lo que se busca, fundamentalmente, es la obtención de un estado de buena conciencia que constituye un beneficio solo para su emisor.
- **Buscando un provecho recíproco de tipo simbiótico.** Solo las propuestas de novedad que redundan en beneficio mutuo, tanto para el emisor como para el receptor, son las que poseen un mayor potencial de transformación.

Desde el punto de vista de la eficacia de la difusión, las propuestas de novedad hechas con ánimo de lograr un beneficio mutuo son las que a largo plazo resultan más efectivas, aunque de inmediato puedan ser menos eficaces.

A corto plazo los métodos basados en el engaño y las apariencias pueden resultar más efectivos, porque la propuesta se propagará más fácilmente y atraerá la atención de círculos más amplios de personas. Su inconveniente es que, más a largo plazo, la debilidad de su contenido erosionará la credibilidad de sus promotores, y la vacuidad de las propuestas acabará poniéndose claramente de manifiesto.

La pérdida de credibilidad de la publicidad o de la actividad política que se está poniendo actualmente de manifiesto es un claro ejemplo de los resultados a largo plazo de las estrategias basadas fundamentalmente en la consecución del provecho propio a corto plazo por medio de un despliegue engañoso de apariencias.

Para llegar a formular sistemas nuevos de ideas que sean útiles y, al mismo tiempo, que sean asimiladas por parte de muchas personas, hay que desplegar un esfuerzo muy prolongado, en cuanto a la atención y al tiempo.

Los creadores e innovadores, antes de poder divulgar sus descubrimientos, deben, primero, asimilar su significado último, evaluar su potencial y encontrar formas de presentación que faciliten la propagación y difusión de sus hallazgos. Con frecuencia los planteamientos que contradicen el sentido común y las ideas sólidamente establecidas chocan con la indiferencia y despiertan animadversión y rechazo. Hay infinidad de ejemplos de nuevos descubrimientos que han necesitado decenas de años antes de que hayan empezado a ser conocidos e incorporados por parte de círculos relativamente amplios de personas.

Web recomendada

Para más información, consultar el apartado "El largo recorrido del despliegue del nuevo conocimiento" que se encuentra en: http://www.burcet.net/par_interac/tcs_aprender_a_ganar_cap_6.asp

En el contexto actual de transformaciones muy rápidas es necesario encontrar procedimientos que permiten una difusión más acelerada y efectiva de los nuevos planteamientos.

2.3.4. Propuestas de novedad y uso del sentido de la urgencia

En general, las propuestas de novedad reforzadas por una sensación de urgencia suelen resultar de inmediato más efectivas y motivadoras que las propuestas que se presentan como esfuerzos de largo e incierto recorrido.

Como veremos más adelante, algunas recetas para la gestión del cambio recomiendan la creación de una sensación de urgencia como primer paso para poner en marcha un proceso de transformación organizacional (John Kotter, 1996). La verdad es que la creación de un sentimiento de urgencia es como tocar a rebato: tiene una considerable capacidad de movilización.

Es conveniente que la **llamada de urgencia** esté claramente conectada con la posibilidad de alcanzar resultados de inmediato. En los cambios de corto recorrido, la movilización emocional desencadenada por una sensación de urgencia tiene un desenlace rápido. Pero en los cambios de largo recorrido, es necesario:

- prever la posibilidad de alcanzar logros parciales inmediatos,
- mantener viva la sensación de urgencia a lo largo de todo el proceso.

La sensación de urgencia que no se vea recompensada con un encadenamiento de logros parciales durante el trayecto puede conducir a la frustración o al desinterés. Entonces se producirá una desaceleración del esfuerzo colectivo.

En los procesos de cambio de largo recorrido, el mantenimiento de la sensación de urgencia debe ser gestionado con sumo cuidado porque, administrada en exceso, puede producir un efecto de saturación que desemboque en la impaciencia o en el relajamiento de la tensión creativa.

2.3.5. La ilusión de creer que las soluciones existen, cuando en realidad no existen todavía

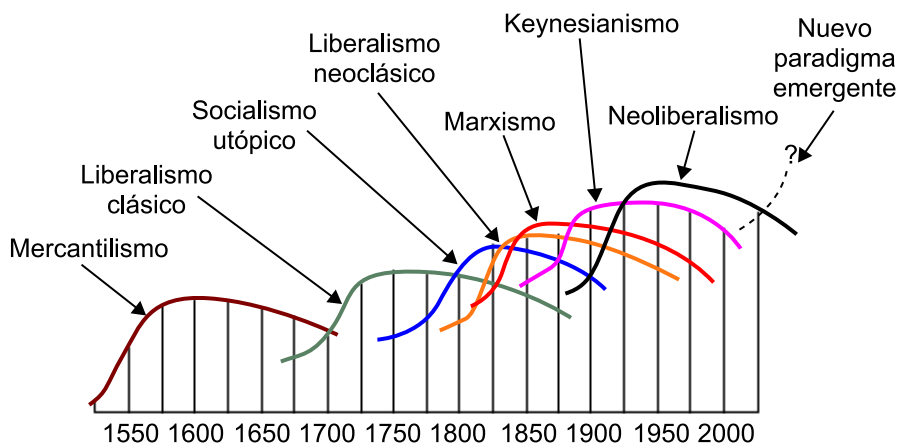
En procesos de cambio transformador es habitual que aparezcan personas o grupos que afirmen tener las soluciones a los problemas existentes. Sin embargo, lo habitual es que durante un plazo de tiempo prolongado nadie sepa a ciencia cierta qué es lo que está pasando. Pero las afirmaciones de que

"las recetas existen" y de que van a funcionar llevan a los ciudadanos o a los miembros de las organizaciones a creerlo y a reclamar cambios inmediatos que participen de esa misma ilusión.

La verdad es que en esos momentos todavía no existen los marcos conceptuales en pensamiento económico o de gestión que proporcionen respuestas capaces de solucionar de raíz los problemas que presentan la economía o la organización en este momento. Incluso en el caso de que existan, es probable que todavía no hayan sido asumidos por los líderes que deberán implantar los cambios, a causa de su novedad y de su competencia con otros marcos conceptuales.

Por ejemplo, los marcos de teoría económica que se están utilizando actualmente en el ámbito de la política y la economía son el keynesianismo, el neoliberalismo y algunos retazos residuales de marxismo. Todos ellos se encuentran ahora mismo en las postrimerías de su ciclo vital (figura 13); no existe, por el momento, ningún marco teórico suficientemente conocido que pudiera servir de referencia general para inspirar las reformas estructurales del calado que las circunstancias actuales parecen reclamar.

Figura 13. Oleaje de los paradigmas de pensamiento económico



2.3.6. Apelación a los sentimientos

Además de recurrir a la sensación de urgencia, las propuestas de nuevas visiones suelen apelar a ciertas emociones con el propósito de atraer la atención, activar la motivación o despertar el interés.

Al proponer su nueva visión, los artífices de un cambio pueden recurrir a una gama muy variada de resonancias emocionales en una gradación susceptible de ir desde la amenaza hasta una promesa de felicidad. Y también pueden referirse a la situación actual o a la situación futura que proponen alcanzar cuando el cambio haya tenido lugar. La tabla 7 muestra algunas posibilidades.

Web recomendada

Ver más información en: http://www.burcet.net/par_interac/tcs_aprender_a_ganar.asp.

Ved también

En el módulo 3 hablaremos del papel de las emociones en los procesos de cambio.

Tabla 7. Efectos de distintas formas de apelación

Tipo de apelación	Efectos
La situación actual es muy peligrosa.	Amenaza, inseguridad
La situación actual es espantosa y lo estamos haciendo muy mal.	Culpa
La situación actual es atroz y "ellos" lo están haciendo muy mal.	Indignación
La situación actual es dramáticamente conmovedora.	Compasión
La situación próxima podría ser mejor.	Esperanza
La situación próxima ofrecerá enormes posibilidades.	Anhelo

Todas estas apelaciones pueden tener un efecto movilizador, pero algunas conllevan sentimientos negativos, y, en esa misma medida, no crean las mejores condiciones para la acción. Las sensaciones de error, culpa, miedo o peligro podrán tener un efecto galvanizador contundente, pero también producirán un bajón anímico. Por ello, las acciones de "concienciación" basadas en la llamada a ese tipo de sentimientos producen, sobre todo, malestar, angustia, tristeza o indignación.

Las apelaciones basadas en una visión de una situación futura mejor pueden contener más incertidumbre, pero, **si están bien planteadas**, producirán efectos más tonificantes, más motivación y más energía positiva.

Queda por subrayar que es mucho más fácil y cómodo articular una buena propuesta de "concienciación" que una buena propuesta de "tonificación". Por lo tanto, en ocasiones puede funcionar mejor una apelación al miedo que una llamada a la esperanza. Sin embargo, a igualdad de calidad, la "tonificación" es netamente superior a la "concienciación".

2.3.7. Capacidad de un planteamiento nuevo para modificar el comportamiento

El efecto último de las nuevas ideas y teorías es llegar a modificar el estado de las cosas y, por consiguiente, su misión fundamental consiste en modificar el comportamiento humano.

Si no hay modificaciones sustanciales en las maneras de pensar y de sentir, la acción humana seguirá encauzada por las pautas que regían la situación anterior. Y si no hay modificaciones importantes en la acción humana, el estado general de las cosas seguirá siendo muy parecido al anterior, por mucho que se hayan realizado modificaciones en su apariencia.

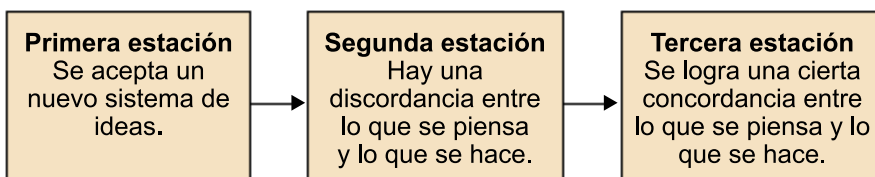
Los retoques cosméticos y los añadidos ortopédicos modifican el aspecto, pero no el contenido.

Veamos algunos ejemplos de efectos meramente cosméticos.

- Una sociedad injusta, aunque se haya dotado de un sistema judicial elaborado y bien intencionado, podrá solucionar algunos problemas concretos, pero seguirá siendo una sociedad injusta.
- Reservar plazas de las listas electorales para personas procedentes de los movimientos 15M no va a permitir a un partido político llevar a cabo una regeneración ideológica interna rápida y profunda.
- La distribución apresurada de becas de formación hará disminuir de inmediato las cifras del paro, pero el número real de personas desempleadas seguirá siendo el mismo.

Entre el momento en que ya se ha asumido plenamente un concepto nuevo o un sistema de ideas recién construido y el momento en que se registran cambios efectivos del comportamiento puede llegar a pasar mucho tiempo. Este recorrido pasa por tres estaciones, como muestra la figura 14.

Figura 14. Estaciones de una transformación



En la segunda estación se sabe lo que se debería hacer, pero no se hace.

Ejemplo

Por ejemplo, sé que debería lavarme los dientes, pero muchas veces no me los lavo; sé que debería comer de una manera más saludable, pero sigo comiendo lo de siempre; sé que la sociedad no funciona bien, pero espero que sean otros quienes lo arreglen; sé que mis pautas de ejercicio físico y mis hábitos posturales deberían ser distintos, pero sigo sin modificar mis pautas de siempre.

No es fácil pasar de la situación de saber lo que hay que hacer a la situación de haberlo integrado como un nuevo hábito. La dificultad aumenta cuando el conocimiento nuevo es de adquisición reciente.

Ejemplo

Por ejemplo, hace poco que he tomado conciencia de que mis ideas políticas son un poco anticuadas, pero todavía no he empezado a hacer nada para renovarlas. Me acabo de dar cuenta de que no es correcto pretender cosas gratis, pero sigo sin pagar siempre que puedo, aunque el precio sea justo y ajustado.

El número de veces en las que hay una incongruencia entre lo que se piensa que se debería hacer y lo que se hace aumenta exponencialmente en las sociedades que se encuentran en un proceso muy rápido de transformación. Esto es debido a que, en esas sociedades, la cantidad de conocimiento de adquisición reciente aumenta muy deprisa.

Una situación muy parecida acontece en las organizaciones que están intentando llevar a cabo cambios culturales. La gestión de las incongruencias entre lo que se sabe que se debería hacer y lo que se hace realmente es una de las cuestiones clave que debe solventar la gestión del cambio.

Artículo 6.1

La actividad legislativa constituye un caso especial, pero muy importante, de planteamientos nuevos que pretenden cambiar comportamientos de una manera tan expeditiva como ingenua.

Como es sabido, existe un principio jurídico según el cual el desconocimiento de la ley no exime de su cumplimiento (artículo 6.1 del Código civil). Basándonos en este precepto, se suele dar por supuesto que la mera aprobación de leyes puede por sí sola modificar de la noche a la mañana el comportamiento económico y las maneras de pensar y de sentir de los ciudadanos. En el ámbito de anglosajón se expresa como: *Ignorance of the law is no defense*.

2.3.8. La necesidad de cohabitación de las viejas y las nuevas estructuras

La pretensión de reemplazar de raíz los modelos anteriores por otros nuevos puede obstaculizar muchas veces, o incluso arruinar, el despliegue del nuevo modelo. El gestor del cambio debe encontrar formas transitorias de cohabitación entre las estructuras anteriores y las estructuras nuevas.

El caso de China

Las reformas económicas que emprendió Deng Xiaoping en China hubieran sido imposibles si hubiera tenido en contra al aparato del Partido Comunista o hubiera intentado hacer una renovación (purga) a fondo de sus cuadros dirigentes.

Este tipo de cohabitaciones pueden provocar momentos muy difíciles que requieren decisiones muy dolorosas. Por ejemplo, con ocasión de las protestas de la Plaza de Tian'anmen de 1989, y en contra de sus convicciones personales, Deng se alineó con los sectores más duros del partido y avaló la represión. Resultó decepcionante para muchos. Pero veamos qué ocurrió entre bambalinas.

Las manifestaciones habían provocado un duro enfrentamiento en el seno de la cúpula del Partido Comunista chino. Por un lado, Zhao Ziyang, considerado como el sucesor más probable de Deng y alineado ideológicamente con él, defendía la conveniencia de una apertura política. El sector duro, capitaneado por el primer ministro Li Peng, era partidario del uso de la fuerza para frenar cualquier intento de democratización. Esta postura preservaba los privilegios del aparato del partido y, lógicamente, contaba con la aquiescencia de la mayor parte de sus miembros.

Deng dudó mucho antes de decantarse a favor de Li Peng. Sabía que el aparato, con grandes dificultades, podía llegar a comprender la necesidad de los cambios económicos, pero que no aceptaría cambios políticos. Los acontecimientos posteriores le dieron la razón. Inmediatamente después de la represión, Zhao Ziyang fue apartado del poder y recluido en su casa bajo arresto domiciliario hasta su muerte. Pero Deng pudo seguir adelante con sus reformas económicas.

Si en aquel momento, Deng se hubiera puesto del lado de Zhao Ziyang y de los manifestantes, su caída política hubiera sido también inevitable, y con ella se hubiera producido la involución de las reformas económicas que estaba impulsando.

En tal caso, hoy China no sería una primera potencia económica mundial. Y varios centenares de millones de personas que ya han salido de la pobreza seguirían viviendo en condiciones extremadamente precarias.

Como el caso de China sugiere, la gestión del cambio en régimen de cohabitación entre el orden anterior y el orden nuevo es muy complicada y está plagada de grandes conflictos, pero muchas veces es el único camino posible para que el proceso de cambio siga adelante.

Bibliografía

Anderson, D.; Ackerman-Anderson, L. (2010). *Beyond Change Management*. San Francisco: Pfeiffer.

Beeman, M. (1997). *Right Hemisphere Language Comprehension: Perspectives From Cognitive Neuroscience*. Laurence Erlbaum Associates Inc. Publishers.

Haub, C. (2011). *How Many People Have Ever Lived on Earth?* Population Reference Bureau. Accesible en: <http://www.prb.org/Articles/2002/HowManyPeopleHaveEverLivedonEarth.aspx> el 10 de noviembre del 2011.

Jacobs, J. (1969). *The Economy of Cities*. Random House.

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Lerner, R. (1984). *On the Nature of Human Plasticity*. Cambridge: Cambridge University Press.

Lipton, B. (2005). *The Biology of Belief*. Mountain of Love/Elite Books.

Rock, D. (2009). *Your Brain at Work. Strategies for overcoming distraction, regaining focus, and working smarter all day long*. Nueva York: Harper Business.

