

¡Prohibido innovar!
Cuando el cambio no es más que una palabra
Por [FÉLIX SOCORRO](#)

(Publicado: 16 de abril 2003)

Hacerse cargo del cambio es un requisito sine qua non del profesional contemporáneo, y por más que parezca una frase gastada, quien no la asuma como un compromiso estará muy cerca de la extinción.

En la actualidad, asumir que el cambio es una variable externa, ajena al equilibrio natural de las organizaciones, es negar lo obvio. Se está tan inmerso en él que suele confundirse con la incapacidad de percibirlo. No hay duda alguna, todos los días ocurre un cambio y si no es consecuencia de un tercero, recae en cada individuo la responsabilidad de generarlo.

Pero cambiar resulta con más frecuencia un tema digno de un artículo, o importante seminario, que un hecho cierto en las organizaciones. Por lo general se asume que está íntimamente relacionado con las transformaciones tecnológicas, niveles de mando o reducción de plantillas, los cuales ocurren por decisiones de alto nivel que responden a planes estratégicos, diferentes orientaciones en el mercado o presiones políticas. Pocas veces se entiende que el cambio organizacional es consecuencia del uso consciente de la capacidad humana de innovar, de agregar valor al proceso, y justamente esa es la razón por la que unas empresas pierden las ideas que otras posteriormente desarrollarán con éxito.

Después de un proceso objetivo de selección, el talento contratado tiene como misión no sólo el uso adecuado de sus conocimientos para poner en marcha la tarea. A ello ha de agregarle la responsabilidad de familiarizarse lo suficiente con el proceso como para mejorarlo u optimizarlo a la brevedad, todo ello en beneficio de la organización. No obstante, aun cuando ha de ser así en teoría, la mayor parte del talento se enfrenta a expresiones como: "eso jamás se ha hecho en esta empresa", "su planteamiento no se ajusta a nuestra cultura", "no consideramos necesario lo que sugiere", "hemos trabajado bien hasta ahora", o simplemente "es mejor que deje las cosas como están".

Cabe preguntarse: ¿no es precisamente ése el principio del cambio? No puede haber un cambio si no se hace algo diferente a lo que usualmente se viene realizando. Por ejemplo, se adoptó la electricidad cuando la cultura era alumbrarse con velas. El caballo era aún un medio de transporte masivo cuando se introdujo el automóvil. Cualquiera pudo haber expresado: "nos hemos movilizadado bien hasta ahora, ¿para qué reemplazar al caballo?". Hace veinte años la mayoría de los profesionales contaban sólo con el teléfono de la oficina para comunicarse; hoy es imposible imaginarlos sin un celular. Es simple: siempre que surge una nueva idea, se está proponiendo algo que no se ha intentado antes. Es precisamente eso lo que la hace "nueva", por lo que resulta lógico entender que no existe data que sustente cualquier pronóstico de éxito o fracaso. No se puede rechazar una idea por el simple hecho de que nadie haya tenido la oportunidad de experimentarla con anterioridad.

Es común que las organizaciones experimenten un período de calma donde en apariencia los procesos fluyen con facilidad. Más aún, que se tenga la impresión de haber alcanzado un nivel óptimo en la operación cuya exactitud no permite ni un paso más ni uno menos. Lo anterior, evidentemente, no puede aplicarse a todos los campos, pero en algunos de ellos la soberbia de la perfección impide el planteamiento de maneras innovadoras de hacer las cosas.

Y aquí se hace imperiosamente necesario citar a Joel Barker. Algunas empresas abrazan sus paradigmas con tanta seguridad que terminan por otorgarle un rango dominante de tal magnitud que los transforma en *el paradigma*, y esto se traduce en una parálisis corporativa que impide transformar los esquemas existentes basándose en que ésa es la única manera como la empresa ha de trabajar, lo cual más que ser respetado por los trabajadores se convierte en una especie de doctrina, a veces confundida con el verdadero espíritu de la mística empresarial.

Cuando se está profundamente involucrado con algo en particular, se pierde la capacidad de juzgar con objetividad el proceso y sólo aquellos que no tienen compromiso alguno con él pueden ofrecer ideas nuevas, transformaciones que le imprimirán dinamismo. Sin embargo, la cultura organizacional reinante en nuestra sociedad suele poner barreras a cualquier planteamiento que ponga en riesgo el status quo, como lo señala Barker, rechazando los cambios que constantemente pregona.

Los nuevos empleados suelen observar con facilidad los "puntos muertos", "cuellos de botella" o "retrabajos", sea cual sea su nivel dentro de la organización, ideando con prontitud novedosos métodos para corregir tales fallas. Pero pocos suelen introducir cambios significativos en los procesos, pues no sólo deben convencer a sus superiores de los beneficios, sino que han de enfrentarse a los obstáculos que la empresa desarrolló a lo largo de su ejercicio con la finalidad de dejar en manos de quienes la dirigen la responsabilidad y el mérito de las mejoras.

Resulta contradictorio el discurso que invita a los empleados a innovar, ser creativos y participar de manera activa dentro de su ejercicio, si se contrasta con la práctica común de utilizar la cultura organizacional como excusa para rechazar o postergar cualquier iniciativa que se proponga. Más aún si ésta atenta contra el nivel de influencia o el radio de poder que se posee dentro de un proceso o área en particular.

De igual manera ocurre durante el proceso de selección: en la entrevista y la inducción se exhorta al individuo a utilizar todo su talento para agregar valor a la empresa, se magnifica el aporte y su importancia, así como se hace referencia a la firme convicción de la organización en ofrecer su apoyo a cualquier iniciativa. Pero una vez contratado, las propuestas suelen olvidarse y prácticamente se obliga al empleado a fundirse con el sistema hasta el punto de volverse sólo uno más. Y es precisamente en ese punto donde el profesional se detiene y evalúa su condición, se pregunta si ha de conformarse con ser un *empleado* o si debe luchar por mantenerse *empleable*.

Cuando el empleado es absorbido por el sistema sin que exista previamente un alto nivel de identificación con la empresa, se corre el riesgo de disminuir al máximo la responsabilidad estratégica que cualquier cargo debe poseer. Esto se traduce en la tenencia de un personal tan operativo que prácticamente labora por inercia, sumiendo a la organización en un letargo que terminará por convertirla en un ente obsoleto.

Evidentemente la fuga de talentos ocurre con mayor frecuencia en aquellas empresas donde el empleado se siente asfixiado con las políticas internas, esas que le impiden transformar su entorno y traducir el concepto de competitividad a su área, cuando observa que la apatía por generar revoluciones es incluso superior a la necesidad de mantenerse en el mercado.

Lo anterior permite suponer que existen empresas donde está prohibido innovar, donde el día a día se encuentra sometido a una rutina de relativos aciertos y errores comunes, organizaciones cuya miopía les impide entender que no siempre habrá que seguir los pasos del líder, pues deben ser también protagonistas y marcar la pauta.

Mas su parálisis paradigmática no resulta del todo negativa para la sociedad. Esas empresas se convierten en grandes proveedores de talento; aquel que sin darse cuenta se adiestra y desarrolla para que sean otras organizaciones las que se beneficien de su capacidad de generar ideas y crear, donde las estructuras son flexibles y siempre están atentas a escuchar opiniones, aquellas que no se creen perfectas pero asumen con responsabilidad que son perfectibles. En la empresa contemporánea la rigidez y el centralismo del poder no son herramientas para gerenciar, pues fácilmente se entiende que no se trata de detentar gente con poder sino otorgar el poder a la gente.

Aunque podría entenderse que lo anterior forma parte del ciclo laboral, lo que se refiere a la fuga de cerebros, no parece del todo inteligente desaprovechar el talento y poner en riesgo el capital intelectual de la empresa.

La base de todo negocio es generar utilidades. Estas aparecen cuando se gerencian y administran bien todos sus recursos, cuando la razón priva sobre la emoción y se valoran objetivamente tanto los resultados como la gestión. El recurso humano es más que un activo para la empresa, es la empresa misma, y de su desarrollo dependerá el crecimiento organizacional. Por ello cuando se le impide al talento innovar, haciendo a un lado el valor de la creatividad y su aporte al negocio, no sólo se está cercenando la iniciativa propia del individuo, la motivación y los elementos de coincidencia que le permiten identificarse con la empresa, se le están dando razones para visualizar nuevos horizontes y partir.

Sin embargo, resulta obvio que no todas las empresas pueden ofrecer a sus empleados opciones para innovar de manera constante en el negocio, ya sea por el tipo de mercado que atiende, el producto o servicio que ofrece; y esto se traduce en diferentes muestras de insatisfacción que pueden observarse de manera individual o colectiva. En esos casos, aunque no se descarta la *parálisis paradigmática*, la limitación responde a razones ajenas a la empresa, por lo que la implementación de actividades culturales, creativas y de esparcimiento pueden sustituir la imposibilidad de ofrecer a los empleados una fuente para explorar y explotar su capacidad de agregar valor al proceso.

Algunas organizaciones no invierten en el desarrollo de su personal, basadas en la suposición de que él mismo se irá una vez que se presente la oportunidad para hacerlo, obviando que es responsabilidad de la empresa propiciar y motivar la identificación de su gente. Lo anterior, aunado a la rutina y a la prohibición directa o indirecta de generar ideas, reduce la posibilidad de introducir cambios significativos que redunden en beneficio del negocio.

Aunque resulta insólito, todavía existen empresas donde el cambio es sólo un tema de conversación, digno de discutir, comparar y compartir, pero no de practicar, donde se desaprovecha el talento extraordinario aun cuando es un requisito fundamental para ingresar en ellas, organizaciones donde de innovar es urgente y necesario, pero cuya rigidez y escasez de visión estratégica les impide advertir que, de no arriesgarse a introducir los cambios que su talento propone, están destinadas a desaparecer.

(*)El Lic. Félix Socorro es Especialista en Gerencia, mención Gestión de Negocios; Licenciado en Administración, mención Recursos Humanos; y Técnico Superior Universitario, mención Administración Gerencial. En los tres casos graduado *Cum Lauden*.

Se desempeñó como Gerente de Administración de Recursos Humanos en empresas de Telecomunicaciones, Consultoras y de Consumo Masivo.

Brinda conferencias sobre Zeitgeist Gerencial, Filosofía TEA, Organizaciones Horizontales, Gerencia por Herencia, Gerencia Emocional y otros.