Eric Abrahamson, *Change Without Pain,* Harvard Business School Press, Boston, 2004

En la reciente historia del *management* han sido ya numerosos los académicos que se han ocupado del cambio empresarial, desde sus causas hasta sus consecuencias, pasando por las estrategias y las tácticas con las que enfrentarlo o emprenderlo. En este decurso, pueden considerarse como hitos las aportaciones de Lewin, Kotter, Moss Kanter o Drucker, por citar sólo algunas de las más conocidas.

El profesor de la Universidad de Columbia Eric Abrahamson echa ahora su cuarto a espadas, apostando con claridad por la posibilidad de un cambio que huya del traumatismo psicológico o de la destrucción creativa que, según su opinión, parece haber sido la tónica desde la que generalmente se ha abordado la realidad del cambio, en especial el que afecta a las empresas y a sus miembros.

Nuestro autor se empeña en paliar un traumatismo que demasiados directivos, quizá sin ser plenamente conscientes de ello, no hacen sino potenciar al someter a sus organizaciones al ritmo natural o artificial de la evolución.

Superando la destrucción creativa

El exceso real y retórico de los cambios a los que todos nos vemos sometidos en nuestra vida profesional ha suscitado patologías corporativas y personales tan variadas como nocivas: cambio-adicción, síndrome del cambio repetitivo, exceso de iniciativas o la festejada destrucción creativa. Abrahamson propone contrarrestar los efectos perversos de los cambios con un enfoque innovador: sustituir la destrucción por la recombinación. ¿De qué se trata? De algo tan sencillo y difícil, a la vez, como mezclar lo nuevo y lo antiguo, o mejor, como confeccionar innovaciones o suscitar y alimentar cambios de todo tipo sin tener que pagar el enorme coste de destruir obligatoriamente lo anterior.

¿Qué se recombina? Gente, redes, cultura, procesos y estructuras. Los empleados crean relaciones entre sí a través de las que intercambian información, recursos, favores, incluso rumores en su vertiente más espontánea. La cultura comprende los valores -por ejemplo, el consenso para decidir-,

las normas o los roles que representa cada cual - por ejemplo, ser un mentor informal-. Los procesos engloban las actividades recurrentes -comprar, producir, distribuir- que permiten a la empresa transformar la materia prima y otros recursos humanos, materiales o financieros en un producto o servicio. La estructura cuida de que los empleados desarrollen procesos de modo eficaz y eficiente; por ejemplo, la comisión de un vendedor por una venta es un mecanismo estructural de control para garantizar la eficacia de las ventas.

La recombinación se puede llevar a cabo por medio de:

1. La clonación: lo cualitativo, o *soft,* es menos susceptible de ser clonado que lo material, o *hard*. En no pocos casos, el mejor modo de cambiar es copiar lo que ya existe y funciona en otras unidades o filiales de la propia compañía.

2. La personalización: una adecuada recombinación es siempre un traje a medida que responde a por qué, cómo y cuándo.

3. Traducción: utilizar métodos adoptados para afrontar problemas parecidos en contextos diferentes, para lo que es crítico recordar el dicho: "No se trata de que tú lo sepas, sino de si conoces a quien lo sepa". En toda recombinación es clave identificar quién tiene el conocimiento para reinventar un proceso y trasladarlo de un entorno a otro. Una receta asequible a cualquier empresa para incoar cambios sin dolor es rotar a las personas, pero justamente cuando lo hacen muy bien y con resultados palpables.

Una vía alternativa al cambio con dolor es el empleo de las redes de comunicación ya existentes, después de recombinarlas para que por ellas transite la nueva información. Para ello es conveniente hacer una cartografía que comience desde cero. Basta con pensar en la red social capilar que configuran los empleados de una empresa que coinciden en la puerta del edificio para fumar: se reúnen regularmente, hablan mientras fuman, llegan a formar un grupo compactado cortado longitudinalmente a través de la estructura de la empresa, proceden de divisiones, funciones y categorías diferentes, tienen edades distintas, incluso puede que unos sean empleados, otros accionistas, otros proveedores, otros clientes, etc. Qué red formal llegará más lejos y más en profundidad que ésta, de la que es posible extraer con mayor eficacia todo tipo de ideas, información y conocimiento para emprender un proceso de cambio por recombinación de lo ya existente.

Abordemos los efectos no deseados. Como advierte Abrahamson, pocas cosas incrementan con mayor rapidez la sobrecarga de iniciativas, y el caos anejo a los cambios de una fase de crecimiento, que el trabajo añadido que supone sumar nuevos compañeros a los ya existentes. Es tremendo darse cuenta de que "más es menos". Simultáneamente, pocas cosas incrementan

más el síndrome del cinismo generado por cambios reiterados que ver con los propios ojos cómo son despedidos compañeros y conocidos, más si es bajo la pancarta de la destrucción creativa.

En defensa de la estabilidad

Las empresas, como las personas, precisan de un mínimo de estabilidad. Sin rutinas, la vida se hace una labor de titanes psicológicos. El ritmo de vida sana alterna períodos de estabilidad y de cambio. Las transformaciones demandan un grado de reposo para su asimilación, que constituye la antesala renovada de un cambio posterior. Las patologías identificadas como cinismo, cansancio, bloqueo o exceso de iniciativas se palian con etapas de sosiego, en las que prima *ser* el más rápido, no *ir* más rápido. Cuando se tiene prisa es cuando justamente se ha de reducir la velocidad, pues la precipitación conduce con celeridad a donde no se desea ir.

No hay que olvidar, sin embargo, que tan nocivo es ser un adicto al cambio, como evitarlo por aversión. Es en los períodos de mayor estabilidad en los que es necesario combatir la inercia, acrecentar la capacidad de cambiar y adoptar medidas que favorezcan la estabilidad del entorno de la compañía. La tentación acecha y el peligro, entonces, apunta a que el músculo corporativo adquirido en fases de cambios y turbulencias degenere en grasa y en masa amorfa. Abrahamson propone para esos momentos el fomento de ideas rompedoras, la elaboración a partir de lo que otros ya han pensado, dilatando los prejuicios valorativos para después, todo ello sin perder el foco de la atención.

Las estrategias de las compañías que preservan ese enfoque, a la vez que procuran fortalecerlas competitivamente, también deben protegerlas tanto de las turbulencias de los mercados como de las modas del *management* y de las presiones por estar a la última, que a menudo lesionan la cohesión de los equipos. Conviene recordar la regla 20/80, que adaptada al asunto que nos ocupa diría algo así como: pocas son las iniciativas que efectivamente ponen en práctica la mayor parte de los cambios necesarios para adaptarse a la nueva realidad; mientras tanto, la abrumadora mayoría de las iniciativas desencadenan el 100% de los excesos y de los cansancios asociados a esos cambios.

El libro que comentamos no está exento de excesos retóricos, de exageraciones prácticas, incluso de limitaciones interpretativas. El tema probablemente sea de los más complejos con los que un académico y, sobre todo, un directivo tiene que lidiar. Sin embargo, su singularidad estriba en procurar un modelo teórico asentado en el buen hacer de compañías solventes, que anhela integrar la intensa realidad del cambio con su mejor asimilación psi-

cológica, personal y corporativa. Cambiar no es fácil ni cómodo, pero tampoco tiene por qué ser el martirio al que parece que hemos de acostumbrarnos; quizá el primer paso para acertar implique empezar antes de que sea necesario.

Guido Stein