

## Ideas rompedoras

Ideas [de gestión] rompedoras son aquellas que tienen la capacidad de ejercer un efecto significativo en una organización al desafiar las prácticas habituales de gestión. Comparten las siguientes características:

1. Son sencillas.
2. Existe una total desproporción entre su sencillez y su potencial de transformar e influir en la vida de las organizaciones.
3. Se pueden poner en práctica ya.
4. Se pueden aplicar a un costo bajo o nulo.
5. Tienen muchas probabilidades de ser inconformistas.
6. También tienen muchas probabilidades de ir en contra de lo dictado por el sentido común.
7. Plantean un alto riesgo de ser trivializadas o desdeñadas.
8. Pueden propagarse víricamente con facilidad dentro de la organización.

Sólo se necesitan unas pocas ideas rompedoras para provocar una gran transformación sin necesidad de un Programa para un Gran Cambio de Gestión. El efecto combinado de unas pocas es como la dinamita.

Las ideas rompedoras ofrecen alternativas de gestión que, si se propagan, pueden transformar por completo el funcionamiento de una organización sin necesidad de recurrir a un masivo «programa de cambio de gestión». Cada una de ellas tiene por sí misma el potencial para provocar un cambio significativo. El beneficio acumulado de unas cuantas es un auténtico motor de cambio y de transformación del negocio.

El concepto de gestión rompedora ya ha sido aplicado antes. Una innovación rompedora es una tecnología, proceso o negocio que introduce un producto o servicio mucho más asequible (y que también es más sencillo de usar) en el mercado.

Ello permite que los consumidores en ese mercado puedan permitirse y/o tener la capacidad de utilizar el producto o servicio. El cambio provocado por tal innovación es tan grande que finalmente reemplaza, o rompe, el planteamiento establecido para proporcionar determinado producto o servicio. El concepto de innovación rompedora o disruptiva fue creado por Clayton Christensen, autor de *The Innovator's Dilemma* y *The Innovator's Solution*.

Las ideas rompedoras de Leandro Herrero trascienden la innovación o la tecnología y se remontan a las raíces fundamentales del día a día de la gestión en cualquier tipo de organización, y ponen en cuestión la sabiduría convencional. En este libro, las ideas rompedoras de Leandro Herrero están clasificadas como estructurales, conductuales y relacionadas con el proceso.

## Prólogo

### **El poder de unas pocas normas rompedoras**

Tengo anticuerpos contra la Gran Iniciativa Corporativa (o la Gran Iniciativa en Grandes Corporaciones o, peor aún, la Gran Iniciativa en Corporaciones-no-tan-Grandes y que Creen ser Grandes o quieren comportarse como Muy Grandes). En el mundo entero puedes ver el mismo cuadro: proyectos de grandes cambios con montones de componentes, montañas de diapositivas PowerPoint y programas de comunicación a gran escala. En mi libro *Viral Change* (Cambio viral) lo llamé «el método tsunami».

Como explicaré en la Introducción (que se repite como sumario de la metodología de *Viral Change*<sup>TM</sup> y su entorno conceptual), una pequeña serie de conductas tiene el poder de crear una cultura de empresa\* o de cambiarla.

*Ideas rompedoras* explica las matemáticas de *Viral Change*<sup>TM</sup>: el poder acumulativo de una pequeña serie de normas que provocan una auténtica transformación del negocio. Aunque complementa *Viral Change*<sup>TM</sup> —la alternativa a la lenta, dolorosa e infructuosa gestión del cambio en las organizaciones—, este libro es autónomo y puede ser leído independientemente.

\* *Cultura de empresa* es «el conjunto de valores, normas, tradiciones y creencias de una empresa que se refleja en cada empleado y que se desarrolla durante la vida de la empresa» (Dicc. LID de Empresa y Economía) (*N. del T.*)

Durante mi trabajo como asesor en cuestiones relacionadas con el cambio conductual y cultural, utilizo con frecuencia un mecanismo mental al que yo llamo «Imagine». Imagine que ocurre esto o aquello en toda su organización, y que se propaga a toda ella. ¿Qué clase de cultura de empresa resultaría? ¿Puede visualizarla? Y continúo con una serie de escenarios, cada uno con un patrón de conducta. Por ejemplo: imagine a su jefe controlándole a usted diariamente para ver cómo se desenvuelve en cuanto a cumplir los hitos de su proyecto. Imagine a una gran cantidad de gente que usa poco el correo electrónico y mucho las entrevistas personales o el teléfono. Imagine que absolutamente todos usan el Blackberry y responden de inmediato a cada mensaje electrónico recibido. Imagine a la gente tomando decisiones en tiempo real y sin necesidad de reunirse con otras personas (que tal vez iban a ser superfluas respecto a la decisión), etc.

La mayor parte de los escenarios provocan una sonrisa o gestos de interrogación. A la gente le cuesta una milésima de segundo imaginarse un infierno o un cielo, y sólo se necesita una mera conducta para hacerlo. En mi presentación a los clientes no proyecto en la pantalla un patrón complejo de todas esas conductas. Tampoco les pido que reaccionen ante un concepto de alto nivel como «una cultura emprendedora» o «una cultura de la desconfianza». Hablo sencillamente de conductas, una detrás de otra. Cada una de ellas, por sus propios méritos, puede hacer que la gente permanezca en la empresa o la abandone; se sume a ella o la evite. Y yo repito el punto crucial: usted sólo necesita una.

Si una conducta es en sí misma tan poderosa, ¿cómo es que el Gran Programa Corporativo insiste en que creemos, desarrollemos y pongamos en práctica docenas, cuando no centenares, de iniciativas divididas en acciones, factores críticos de éxito y objetivos personales?

## **10+10+10= 1.000**

Incluso si usted no desea apostar por sólo una de esas conductas o «normas», el poder combinado de una pequeña serie de conductas tiene un efecto tremendo. En este libro yo ofrezco 10 ideas para «estructuras», 10 para «procesos» y 10 para «conductas» entre las cuales puede usted elegir. Aunque creyera que todas ellas son «buenas ideas», sólo necesita escoger unas pocas. Estoy convencido de que la suma de unos pocos «cambios radicales», con *r* minúscula, pueden crear un cambio Radical con *R* mayúscula. ¿Qué tienen en común cada una de esas series de diez ideas?

- Todos ellas son simples: usted no necesita una legión de asesores para ponerlas en práctica. Su simplicidad está directamente relacionada con su potencial para transformar la organización.
- Todas ellas pueden ser puestas en práctica o ser ejecutadas mañana. No necesita aguardar al próximo ciclo del Plan Estratégico o a que usted disponga de presupuesto.
- Pueden ser puestas en práctica de forma muy barata, a veces con un coste cero. De manera que cuando considere su potencial para cambiar el sistema (por ejemplo, al más alto nivel y para siempre), concentrar energía en ellas es altamente rentable.
- Muchas de esas ideas son inconformistas porque representan una vía alternativa que se opone a la «vía normal». Considero que muchas veces practicamos la «gestión por defecto» y que seguimos haciendo las cosas como antes, como siempre las hemos hecho, dando por supuestas la racionalidad y lógica en lo que hacemos. Pero en ocasiones sería más saludable decir: *«Esto, mmm, perdone señor, sin ofender, pero este emperador va desnudo. Quizás el Emperador Inconformista sí va vestido»*.

- La mayoría de ellas son también contrarias al sentido común. No estamos acostumbrados a hacer las cosas de forma diferente, de manera que la primera impresión de esas ideas puede ser de que «carecen de lógica», o que «no funcionarán». Y seguir esa primera impresión es una gran estrategia para ponerse «a salvo».
- Aisladas, muchas de ellas pueden parecer triviales, quizá sólo una lista de ideas de autoayuda para la empresa. O una lista normativa: haz esto y todo irá bien. Si las lee y piensa: «¿Dónde está el chiste?», es porque usted vive en un nirvana organizativo, o porque está contento con lo que tiene (no hay nada malo en ello), o porque sigue atrapado en el concepto Gran Corporación, desde cuya cima todo parece pequeño. Puede pensar asimismo que estas ideas son puro sentido común y, en tanto que tales, siguen la norma según la cual el sentido común es el menos común de los sentidos. Ante muchas cosas de sentido común tendemos a decir: «De acuerdo, por supuesto», para luego desconectar y seguir adelante como si nada.
- Todas ellas tienen un gran potencial de «cambio viral». Es decir, no necesita comunicar a todo el mundo que las está poniendo en práctica. Lo único que necesita es empezar donde sea, y hacer que la gente adopte la(s) idea(s) para que los demás hagan lo mismo.

Muchas de esas ideas rompedoras tal vez puedan parecer obvias (respecto a lo que pueden, y deben, hacer con el problema que las ocupa). A todos cuantos piensan de esta forma permítanme recordarles la etimología latina de la palabra obvio: algo que sale al encuentro. Significa algo tan corriente y normal que aparece frente a uno y que no lo ves, por lo que tropezas y caes. Ojo con todas las cosas obvias en el camino, pueden hacer peligrosa la vida. Todas ellas surgen de mi experien-

cia personal en tanto que arquitecto organizativo. De manera que todas han sido verificadas y todas funcionan... y puede que usted ya lo sepa porque quizá ya está poniendo en práctica algunas de ellas.

En el mundo organizativo y de los negocios hay mucha gente que busca la Gran Idea. Yo prefiero reunir ideas pequeñas que tengan gran impacto. El tipo de gestión del cambio que enseñé y practico, *Viral Change*<sup>TM</sup>, demuestra que una pequeña serie de conductas, propagadas por un reducido grupo de personas a través de las redes informales de la organización, crean puntos cruciales de conducta mediante los cuales emerge y se adopta una nueva forma de hacer las cosas. La introducción en las páginas siguientes explica por qué y cómo. Aunque 10+10+10 son tres juegos de «estructuras», «procesos» y «conductas», dejemos clara una cosa: usted debe considerar las conductas como la auténtica moneda para generar cambio y transformar la organización. Las estructuras y los procesos, por sí mismos, no lo harán.

## **Estructura del libro**

- Este libro es una larga conversación con usted, ciudadano de cualquier organización corporativa, director, líder, aspirante a directivo, ejecutivo novato, jefe de Relaciones Humanas, jefe de cualquier otro departamento... básicamente con cualquiera que desee dinamizar su empresa e inyectar nuevas matemáticas de cambio.
- Aparte de este Prólogo e Introducción, las «normas» 10+10+10 están escritas como series de 30 charlas breves y autónomas... como si formaran parte de una puesta en común de ideas entre nosotros. No tratan de explorar en profundidad una norma o idea, sino plantear un desafío lo su-

ficientemente rompedor o inconformista para que siga adelante con el proceso de reflexión e imagine la aplicación de la idea a su organización.

- Cada «charla corta»/capítulo incluye varios párrafos titulados «Imagine». Le toca a usted imaginar y fotografiar literalmente la cultura de su empresa una vez que algunas de esas «normas» sean aplicadas. Los párrafos de cada capítulo son ilustrativos. Usted debe desarrollar el proceso de reflexión y añadirle sus propias notas.
- No creo que usted deba pertenecer a una gran organización para poner en práctica esas ideas. Incluso las empresas pequeñas y medias pueden beneficiarse de ellas.
- He recopilado un mapa de las tres series de 10 (10+10+10) al final del libro (pág. 213) para que pueda usted jugar a su Monopoly personal y decidir en qué casillas desea poner su dinero.

Las ideas rompedoras son como las alas de las mariposas: parecen triviales, pero tienen potencial para provocar un huracán. Por favor, lea y disfrute con estas mariposas. Los capítulos son autónomos y por lo tanto pueden ser leídos independientemente y en cualquier orden, pero le sugiero que lea ante todo la Introducción.

Buena suerte con la transformación, pero sobre todo cuidado con las «cosas obvias» que le salgan al paso... porque pueden ser traicioneras.



## Introducción

### **Cómo cambiar nuestra forma de pensar sobre el cambio**

Una pequeña serie de normas, y en particular una pequeña serie de conductas, tienen el poder de crear un cambio significativo y sostenible en la organización.

Esta afirmación —crucial para entender el tipo de cambio de gestión que he denominado *Viral Change*<sup>TM</sup>— se basa en tres premisas:

1. La vida de una organización no es lineal. ¿Qué quiero decir con ello? Cada día vemos cosas en la empresa que muestran una desproporción entre lo que consideramos causa y efecto. Tomemos la confianza, por ejemplo. Por lo general cuesta mucho crearla. Se parece a una curva de crecimiento lento. De pronto ocurre algo (un acontecimiento, una gratificación, admisión de un error y demostración de honestidad en las alturas...), y los niveles de confianza suben como la espuma. Y las cosas pueden seguir así largo tiempo. Entonces vuelve a ocurrir algo —quizás un incumplimiento relativamente pequeño dentro de un contexto más amplio—, y la confianza queda rápidamente minada, deslizándose hacia abajo por la pendiente y dejando muchas veces un fuerte sentimiento de injusticia y de juego poco limpio.

La realidad es que en ocasiones, nos guste o no, pequeñas intervenciones («rupturas») tienen un gran impacto o

enormes repercusiones. Este contexto no lineal, en el que trabajamos a diario, es vital para entender el cambio en una empresa. Sin embargo, la mayoría de estructuras de «gestión del cambio» con las que estamos familiarizados —y ya que sale, la mayor parte de los procesos de planificación e implementación— asumen lo contrario; por ejemplo la linealidad: grandes problemas exigen grandes soluciones, los grandes cambios exigen grandes intervenciones, grandes metas precisan un gran número de objetivos estratégicos, y un gran número de acciones e implementaciones.

2. Profundicemos un poco más en el cambio. Muchos directivos experimentados estarán de acuerdo en que no se producirá un auténtico cambio a menos que veamos un cambio en las conductas. Podemos diseñar nuevas estructuras y crear nuevos planes de comunicación masiva, diseñar nuevos procesos y sistemas, formar a la gente, y después llamar cambio a todo eso. Pero si la gente continúa trabajando como antes o sus conductas no han cambiado mucho, lo único que tenemos es una ilusión de cambio. El problema es que la principal suposición —tácita o explícita— que subyace a «procesos y cambio» está equivocada: esto es, que las conductas cambiarán como consecuencia del cambio en los procesos. Teníamos A, cambiamos a B porque era mejor; la gente se comportará en consecuencia. Como mucha gente sabe, eso no ocurre... ¡al menos no siempre!

El supuesto precedente es erróneo. Las conductas están mal colocadas en la ecuación. Procesos y sistemas nuevos no crean conductas de una manera sostenible. Incluso a un repunte inicial de reacción positiva le sigue muchas veces un interés debilitado y un seguimiento escaso. El hecho es que el mero cambio reactivo en las conductas de re-

sultas de la puesta en práctica de un nuevo proceso o sistema suele ser insostenible. Por el contrario, necesitamos esas conductas en la empresa, antes que nada para mantener un nuevo proceso.

Examinemos un ejemplo. Imagine que está introduciendo un «software de colaboración», un sistema que permite a la gente compartir información, crear depósitos comunes, compartir ideas y planes, actualizar continuamente datos de clientes, etc. El nuevo sistema puede no crear colaboración por sí mismo. No va a convertir a unas personas individualistas en colaboradores gregarios. No hará que la gente introduzca datos en el sistema CRM [siglas inglesas de la Gestión de las Relaciones con el Cliente] sólo porque puedan hacerlo. El comportamiento colaborador necesita en cierto modo preexistir en el tejido conductual de la organización. En ese caso el «software de colaboración» facilitará la colaboración de una forma sostenible. El software necesita antes el proceso, el proceso necesita primero las conductas... de manera que el comportamiento es lo primero.

Actualmente, la nueva tecnología Web 2.0, como las redes sociales, *blogs* o *wikis*, tiene más capacidad que ninguna otra tecnología anterior para desencadenar nuevas conductas. Facebook, YouTube, mensajes SMS... todos generan conductas, de forma que la antes mencionada relación entre procesos, tecnología y conductas se ha hecho algo más compleja. Por vez primera disponemos de tecnologías que son «sencillas» y «generalizadas» y, por encima de todo, que no necesitan aprendizaje. Si la gente dentro de la empresa tiene la capacidad de comunicarse en un *blog* interno y puede apreciar las ventajas casi al momento, en ese caso una mínima masa crítica de usuarios puede parecer de repente que esté creando un auténtico «punto crítico con-

ductual» en el que la comunicación por *blog* ha pasado a ser la norma. En ese sentido, la tecnología (el *blog*) creó las conductas (comunicación y participación rápidas), y así nació un nuevo proceso de colaboración (la conversación fluida en tiempo real sin *e-mail*). Sin embargo, aquí deben ser tenidas en cuenta dos cosas:

a) Algún tipo de conducta colaboradora ya estaba presente como necesidad. La existencia del *blog* por sí misma no iba a cambiar las conductas de gente que no estaba interesada en compartir ninguna idea.

b) Incluso si la colaboración fue provocada (porque la gente la «necesitaba» y aprovechó la oportunidad), mantenerla no tardaría en depender no de la disponibilidad continua de tecnología (ésta continuaría estando allí) sino del reforzamiento de las conductas, es decir, de los beneficios asociados a las conductas de gente que se comunican de esa forma.

3. Parafraseando a Margaret Thatcher («eso que llaman sociedad no existe»), yo diría que no existe eso que se llama cultura y que sólo hay conductas. Éstas crean cultura, y no al contrario. La cultura no es un recipiente cerrado con cosas tales como creencias, actitudes, valores, conductas y logos. Intelectualmente puede resultar estimulante usar todos esos términos —visten mucho las conversaciones—, pero pragmáticamente, aparte del logo visible (como atajo hacia «una cultura»), las únicas cosas apreciables son las conductas. Una cultura de responsabilidad, por ejemplo, no existe de la misma manera que un departamento de Recursos Humanos o un sistema de gestión del rendimiento. Viendo a las personas hacer A, B, C (asumir responsabilidad por sus actos, mantener las promesas, reaccionar rápidamente ante los problemas y ser recompensada por sus

buenos resultados) —comportándose, por lo tanto, de una manera específica—, nos permite considerar a una cultura como tal.

Lo mismo cabe para cualquier otra «cultura». «Cultura de la innovación» es un concepto bueno, atractivo y contagioso, pero, más allá del lenguaje mismo, no es excesivamente eficaz y operativo. Vemos personas que hacen cosas innovadoras, que mejoran la forma que tienen de resolver problemas, que encuentran nuevas ideas y se preguntan rutinariamente a sí mismas: «¿podemos hacer esto de forma diferente?», etc. Es debido justamente a la existencia colectiva de esas conductas en una determinada organización por lo que podemos permitirnos etiquetarla como una «cultura de innovación», no porque exista un «recipiente de innovación» donde se encuentren esas cosas. Puede usted alegar que si tales conductas existen se debe justamente a que en ese lugar tiene que haber procesos, sistemas, normas, etc., que permiten o facilitan a la gente comportarse de esa manera. Lo cual es cierto, pero aquellos procesos, sistemas y normas han sido creados por personas; son el resultado de sus conductas. Unas personas crean las normas para que otras personas puedan hacer cosas innovadoras, y otras más las sigan. En ambos casos estamos hablando de conductas.

Estas tres premisas —1) la no linealidad de la organización, 2) la necesidad de centrarse en las conductas para crear y declarar el «cambio real», y 3) entender la cultura como un concepto que sólo adquiere sentido mediante conductas apreciables— nos permiten establecer las bases fundamentales para un planteamiento alternativo y moderno de la gestión del cambio. Este es el *Viral Change*<sup>TM</sup> que he presentado más arriba con la afirmación de que «bajo determinadas condiciones, una pe-

queña serie de conductas tienen el poder de crear un cambio significativo».

La pregunta siguiente debe ser el «cómo». Para responder a lo cual debo empezar preguntándome cómo podemos definir esa pequeña serie de conductas. Debo decir antes de nada que cualquier comportamiento necesita ser reforzado (gratificación, reconocimiento) para llegar a ser estable. Dicho en otras palabras: si existe una conducta A es porque está siendo reforzada (sepamos o no qué o quién lo está haciendo). De modo que si necesitamos reforzar una conducta perteneciente a esa pequeña serie, necesitamos definirla a un nivel que permita reconocerla fácilmente. ¿Qué nivel es ese? Uno más bien detallado y concreto, y con un sentido inequívoco para todos los implicados. Veamos un ejemplo. La colaboración es ciertamente una conducta, pero en un nivel conceptual, dos personas pueden tener fácilmente diferentes interpretaciones acerca de su significado. Y todavía peor, puede que no comprueben el significado de sus interpretaciones y supongan tácitamente que están hablando de lo mismo. Este concepto de alto nivel —al que yo he llamado macromolecular, recurriendo a una analogía biológica— no es muy útil en cuanto a reforzamiento. Esas dos personas pueden estar primando dos cosas diferentes, y aun opuestas, bajo el mismo estandarte de la colaboración.

Si pretendemos ser más específicos, a la gente se le pueden ocurrir nuevas interpretaciones. Por ejemplo, para X, colaboración es compartir información entre equipos, y para Y es compartir espontáneamente recursos cuando es necesario. Este nivel empieza ahora a parecer más susceptible de refuerzo porque estoy obligado a comprobar si la información y/o los recursos son compartidos y qué personas lo hacen. He llamado a este nivel «molecular». Las mismas personas que hablan de ello —y que ahora tal vez comprenden mejor la cuestión— pueden querer llegar incluso más lejos y decir, por ejemplo, que la

conducta que realmente les gustaría ver es a gente del equipo A enviando un *e-mail* semanal a todos los miembros del equipo B con información actualizada sobre clientes, y que los líderes de los equipos A y B se reunieran todos los lunes para «prestarse recursos» mutuamente. Yo denomino a este nivel de conducta, «atómico».

Visto fuera de contexto, este nivel atómico puede parecer trivial, particularmente para alguien que no toma parte en el ejercicio... Pero dentro del contexto más amplio —es decir, teniendo conductas atómicas que crean conductas moleculares y conductas moleculares que crean conceptos macromoleculares del más alto nivel—, dichas conductas atómicas están lejos de ser triviales. Comprobar la validez de las conductas atómicas es fácil. Sólo es preciso un criterio de gestión e imaginación. La pregunta que debe ser formulada es: «*Imagine que todo el mundo hace* (inclúyase aquí una conducta atómica), *que se convierte en norma, en una rutina. ¿Qué clase de organización estaríamos construyendo?*» Esta prueba del «imagine» es fundamental para la manera que necesitamos de diseñar esta pequeña serie de conductas. De acuerdo con las circunstancias de la empresa, o las metas del «programa de gestión del cambio», usted —quizá con algo de ayuda por parte de personas con una sólida preparación en ciencias conductuales— hará una lista de conductas potenciales, todos las cuales pasarían la prueba del «imagine».

El paso siguiente es elegir. Utilizo cuidadosamente las palabras. No digo dar prioridades, pese a que ésta es ciertamente una manera de elegir. La diferencia, sin embargo, es importante. En nuestro proceso tradicional de asignar prioridades, quizá definimos lo que se puede lograr o no, o lo que se puede hacer con los recursos disponibles. Ir eliminando opciones suele entrañar a menudo tener que abandonar todas aquellas buenas ideas que no «están bajo nuestro control», o que lo estarían a un precio

demasiado alto. Desgraciadamente, este planteamiento implica que, en muchos casos, aquellas ideas que podrían provocar el mayor efecto se nos escapan por entre los dedos. Estas consideraciones pueden ser importantes, pero según mi experiencia la gente rechaza ideas sobre esta base con demasiada rapidez. Sin embargo, si nos centramos en las conductas en lugar de hacerlo en los procesos, es mucho lo que podremos hacer aun sin tener el control directo sobre algunos recursos.

En el modo *Viral Change*<sup>TM</sup>, invitamos a los directivos a que adopten criterios y elijan conductas apoyándose fundamentalmente en la prueba del «imagine». En mi experiencia de asesor de organizaciones, una pequeña serie de cuatro a seis conductas definidas a nivel atómico y que pasen la prueba del «imagine» es todo cuanto necesitamos para provocar un gran cambio.

Siguiendo con el «cómo», debemos añadir otro principio, que es: la organización es una red de conexiones (flujo de información + influencia). No podemos decir que sea una declaración revolucionaria. Sin embargo, la mayoría de prácticas de gestión y de «procesos de gestión del cambio» no hacen sino hablar con la boca pequeña, mientras centran su energía y atención en un concepto de organización que parece un «sistema de fontanería» en el que la dirección se encuentra en la cima y los objetivos, directrices, normas y datos se difunden por las tuberías a través de todos los niveles de gestión. Este concepto de organización más bien hidráulico —con la entrada (*input*) en lo alto y los resultados (*output*) en la parte inferior— incluye la existencia de grupos de personas con objetivos comunes llamados equipos. De hecho, el concepto de organización por defecto es el de una «equipocracia». Nos han enseñado que los equipos son la forma natural de colaboración, y las prácticas de gestión lo han interiorizado hasta el extremo de que, feliz y más o menos inconscientemente, equiparamos colaboración y equipo.



Sin embargo, el concepto moderno de organización es más bien el de una red flexible de conexiones entre personas. Por descontado que algunas de esas conexiones han sido diseñadas y construidas con vistas a obtener resultados (equipos, comités, grupos de trabajo), pero éstos pueden representar solamente una cuarta parte del total. Es como visitar una ciudad nueva y subirse en un bus turístico. Ves los monumentos, los edificios de las instituciones, las calles y parques principales y algunas curiosidades. Pero ello difícilmente te ofrece un conocimiento profundo de la vida de la ciudad. De hecho, muchos ciudadanos pueden pasar la totalidad de su vida productiva sin poner los pies en ninguno de esos edificios, calles o parques. El recorrido del autobús de la organización nos muestra equipos y estructuras, pero están pasando un montón de cosas más. Es en las redes de individuos, las auténticas autopistas de la organización, donde se producen conversaciones informales, colaboraciones espontáneas, el aprovechamiento del capital intelectual fuera de los límites de «mi equipo», el planteamiento de preguntas, las conversaciones sobre temas que preocupan a todos y la descarga de emociones (incluyendo quejas, frustración, incredulidad o admiración, etc.).

Algunas de estas conexiones son «vínculos poderosos» (cercaños, frecuentes) y otras son «vínculos débiles» (distantes, flojos y ocasionales), como los describen los sociólogos. La mayoría —pero no todas— de las agrupaciones fuertes están representadas por los equipos. Éstos son espacios de colaboración designados y visibles. Pero quizá las tres cuartas partes de la vida de la organización sólo se entiende en el contexto de esas autopistas de conexiones informales y tal vez invisibles donde «tienen lugar las conversaciones».

Actualmente sabemos mucho acerca del funcionamiento de las redes gracias a la fascinante coincidencia de ciencias sociales e informáticas. Hay notables coincidencias entre esas redes, ya

sean las que proporcionan las conexiones en la *worldwide web*, las redes informáticas, ya sean las redes sociales tales como las que representan auténticamente la vida organizativa. Creo que tres características de esas redes poseen fascinantes consecuencias para la gestión de la organización y la gestión del cambio.

Antes que nada, la red no es excesivamente democrática e igualitaria. Algunos nodos (individuales) tienen montañas de conexiones, y la mayor parte de los nodos restantes (individuales) poseen menos conexiones. Lo cual está lejos de la clásica curva Bell o de distribución normal que constantemente viene a la mente cuando nos planteamos alguna cuestión sobre el rendimiento de las personas en la organización. En realidad queda mejor representada por una ley de potencia o distribución logarítmica. Digamos, de paso, que esta característica —demostrada de forma más que suficiente en el mundo informático y en el mundo social— difícilmente podría ser una sorpresa para quienes trabajan en organizaciones. El hecho de que un número de personas bastante pequeño, y no necesariamente en los puestos altos de la jerarquía, parezca estar muy bien conectado, es una observación evidente.

La segunda característica es incluso menos igualitaria. Esos nodos (individuales) con un elevado número de conexiones tienden a adquirir aún más; y aquellos con menos conexiones tienden a quedarse igual o incluso a tener cada vez menos (salvo que ocurra algún tipo de «mutación personal»). Lo cual tampoco es una sorpresa; es una nueva formulación de «los ricos se hacen más ricos (en conexiones, poder, influencia) y los pobres se vuelven más pobres». A esto lo denomino efecto Mateo de las redes («... *porque al que tiene se le dará y abundará; pero a quien no tiene, aun lo que tiene se le quitará...*»; San Mateo, XXV, 29).

La tercera característica es que en algún momento de la vida de esos nodos, algunos dejarán de actuar como nodos indivi-

duales y adoptarán una conducta unitaria colectiva. Tiene lugar un punto crítico y aparece una nueva entidad o fenómeno. Esta es una forma complicada de explicar cómo las moléculas de agua se convierten en hielo a cero grados —transición entre fases en física—. Extrapolando con cierta libertad a la vida social, las personas de un equipo pueden dejar de ser individuos con un pensamiento diferenciado para ser únicamente una realidad única, unificada, fuerte y con cohesión interna. Lo denominamos pensamiento de grupo o pensamiento grupal.

Si juntamos estas tres características —ley de potencia, efecto Mateo y puntos críticos— y luego las aplicamos a la vida de la empresa, aparece un cuadro fantástico e iluminador. Efectivamente, un pequeño grupo de individuos ostenta el poder de influir en el resto de la organización, pero apenas están representados por la jerarquía que muestra el organigrama de la empresa. Este grupo o sector de la red incrementará su influencia con el tiempo (incluso aunque cambien sus miembros). Si esas personas altamente conectadas e influyentes difundieron esa pequeña serie de conductas que superaron la prueba del «*imagine*», las hicieron suyas y las pusieron en práctica, animaron a otros a hacer lo mismo, y reforzaron tales conductas cuando las observaron (en su mismo nivel), en ese caso, en alguna fase de tal progresión de influencia se producirá una «transición social entre fases» (punto crítico), y dichas conductas quedarán establecidas como una nueva rutina.

¡Podemos no ver la transición, de la misma forma que no vemos cómo las moléculas de agua se convierten en hielo! Las personas que han sido influenciadas pueden influir sobre otras ahora —con un poder equiparable al de su grado de conectividad— y, una vez más, en cierto punto, algún núcleo de personas tendrá la suficiente masa crítica para «crear» y establecer una nueva rutina o norma de conducta. Bajo esas circunstancias, el cambio toma la forma de una epidemia interna de nue-

vas conductas, una auténtica infección social, y no un programa de comunicación o «formación» en cascada con una serie de presentaciones y talleres.

En este caso, ¿quiénes son esas tan «poderosas personas»? ¿Cómo encontrarlas y pedir su ayuda? Hay muchas vías a nuestra disposición —con diferentes grados de complejidad— para encontrar a esas personas. La vía de las ciencias sociales consiste en utilizar herramientas para llevar a cabo el llamado «análisis de una red social» o el trazado de dichas conexiones, lo cual puede hacerse mediante cuestionarios u otros medios. ¡Mi «vía del profesional» consiste sencillamente en preguntar a la gente! Según mi experiencia como asesor, si pides a un alto directivo que describa un determinado perfil de individuos —altamente conectados, con gran influencia, a quienes escuchan los demás, y lo que hacen influye y suele ser imitado, tal vez en los rangos inferiores, etc.—, podrán ser capaces de darte unos nombres casi al instante. Es una manera menos sofisticada y más pragmática de «encontrar» a esas personas a las que se pedirá ayuda para que difundan las nuevas conductas.

El mecanismo de esa difusión es muy conocido en las ciencias sociales: copia, imitación, copia social, creación de modelos, etc. En la práctica, ello significa que Joe puede mantener una conversación con Lisa en estos términos: *«¿Sabes?, creo que ha llegado el momento de tomárnoslo en serio y cumplir nuestras promesas. Ahora mismo me pongo manos a la obra. En la próxima reunión voy a proponer que comprobemos entre nosotros cualquier promesa no cumplida. ¿Qué te parece? Estoy totalmente decidido»*. Puede ser un ejemplo pequeño y simplista, pero en modo *Viral Change*<sup>TM</sup> todo empieza con un respaldo y la creación de modelos por parte de ese pequeño grupo de personas altamente conectadas y a las que tiendo a denominar «Paladines del Cambio» o «Agentes del Cambio».

Mientras que a un nivel individual y microsocia el principal vehículo de propagación es la imitación, la copia social o la conformidad con una «nueva norma» establecida por alguien (o un grupo) en el que uno confía, a nivel macro-social (todavía dentro de la organización) el vehículo principal es la historia. Qué es lo que ha funcionado y lo que no, cómo logró un equipo superar una barrera burocrática, cómo suplió otro grupo la «falta de datos» a la hora de actuar, qué hizo John en Escocia con un cliente escéptico, cómo han cambiado por completo las reuniones en esa unidad adaptando la orden del día a las nuevas conductas requeridas, cómo los componentes de ese grupo de Cornualles recurren sistemáticamente al teléfono y preguntan a sus colegas del este de Inglaterra información o ideas, etc...: tales son la clase de cosas que recuerda la gente y que tiende a imitar o «guardar en favoritos». Puede sonar a «Mejores prácticas», pero no lo es. Las «Mejores prácticas» muchas veces están centradas en proyectos y son más bien estáticas, revisadas sólo anualmente o en fechas planificadas. Las historias fluyen diariamente y pueden ser difundidas en cualquier momento produciendo una corriente continua de «cosas que están ocurriendo ahora y que no estaban ahí antes».

Podemos apreciar ahora que *Viral Change*<sup>TM</sup> es muy diferente del «programa de gestión del cambio yo-también» estándar. En la manera convencional, se espera que una gran serie de medidas, comunicadas a todo el mundo más o menos al mismo tiempo, y a todos los niveles de la organización, lleguen hasta el último rincón de la empresa y provoquen el cambio. En el modo *Viral Change*<sup>TM</sup>, una pequeña serie de conductas, difundidas mediante la red interna de influencia por un reducido grupo de personas, crean una infección interna y puntos críticos de conductas que llevan a cambios sostenibles, todavía más difundidos por historias.