

EL CAMBIO. UNA CONSTANTE PERMANENTE Y REAL

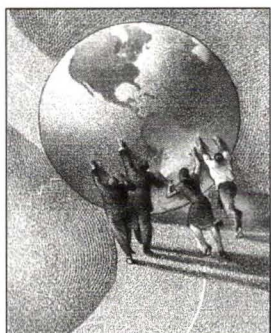
"Un mundo cambiante exige nuevas ideas. Pensar lo impensable es una forma de mover la rueda del aprendizaje. Por esa razón, las organizaciones necesitan más personas insensatas que quieran cambiar el mundo, en lugar de adaptarse a él".

Charles Handy

"Muchas de las mejores ideas que surgen en una organización jamás se llevan a la práctica, simplemente porque chocan contra modelos mentales establecidos".

Peter Senge.

Jorge G. Giuliucci Lagos *



Introducción.

A juicio de John P. Kotter, experto reconocido en el tema, "La velocidad a la que avanza el cambio no da muestras de que vaya a disminuir en poco tiempo.

Si acaso al contrario, lo más probable es que la competencia en la mayor parte de las industrias se acelere todavía más en las próximas décadas".

Asistimos al devenir de una era en la que el cambio es la constante. Hoy el cambio se presenta a cada instante y obliga a la readecuación periódica de estrategias. Parece se hubiera instituido como regla de observancia obligatoria, la urgente necesidad de ir, en forma permanente, modificando el actuar para poder ajustarlo a las fuerzas que se presentan en el ambiente en que nos desenvolvemos. Más aún, hoy en día ha pasado a ser vital, el desarrollo de la capacidad para adelantarse a los cambios

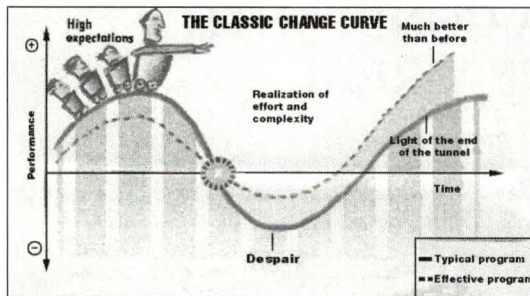
que vienen, de tal forma de poder aprovechar nuevas oportunidades, o minimizar los efectos negativos o riesgos, que los mismos cambios también pueden acarrear.

Para enfrentar los cambios resulta necesario, reconocer en primer lugar, que ésta es la tónica actual; luego, que se requiere preparación y conocimiento; que se necesita innovación y por último, la clara convicción de que si no se producen los ajustes necesarios que demanda la realidad que se presenta, la supervivencia se ve amenazada; siendo por ello fundamental la existencia de una *sólida voluntad para comprometerse con el cambio*, entendiendo que sólo de esta forma será factible poder "aprovechar las oportunidades" que se presentan¹ y/o "minimizar los riesgos" que se adviertan.

Si no existe voluntad para materializar el cambio, "sólo queda sentarse a esperar que la realidad nos consuma y nos archive en el pasado". Hoy también se reconoce *que el recurso más escaso es el tiempo*. Este pasa inexorablemente y todo aquello que se dejó de hacer, o "todo lo que no fue aprovechado, simplemente se perdió". El tiempo

* Capitán de Fragata AB. Oficial de Estado Mayor e Ingeniero Comercial.

1. Estas "oportunidades" generalmente, no son advertidas por todos, por lo cual, los que se benefician de ellas son justamente aquellos que poseen la habilidad para advertirlas a tiempo.



El recurso más escaso es el tiempo.

pasado no puede recuperarse, y las oportunidades que se desaprovecharon, sencillamente no permitirán los beneficios que podrían haber proporcionado.

Pero para materializar el cambio, luego de ser identificada la necesidad y los beneficios de éste, es necesario "proceder obedeciendo ciertas reglas" que asegurarán un accionar planificado, oportuno y ordenado.

Hoy en día se escuchan voces, cada vez más convencidas y convincentes, que insisten en que transcurridos casi diez años de los hechos emblemáticos que marcaron el término de la bipolaridad y el nacimiento del orden mundial que hoy nos rige, el conflicto² deja de constituir una amenaza, una preocupación constante, debiendo por tanto orientarse el gasto público, más al área social que a aquella de la defensa. Cuan equivocados, resultan ser dichos comentarios y aseveraciones, hechos a diario en tribunas públicas con amplia orientación masiva.

"El fenómeno de la globalización³ ha relativizado en cierto sentido la soberanía de los Estados y, a la vez, ha ampliado el

papel de las FF.AA. debido a la presencia de intereses, que pueden transformarse en vitales, ubicados más allá de las fronteras físicas, cuyo resguardo debe hacerse en coordinación con el campo diplomático. La globalización no significa uniformidad, estando su énfasis en el área económica más que en aspectos de Seguridad y Defensa. El Estado-Nación y, consecuentemente, las relaciones de poder persistirán pese a la globalización, lo que refuerza el papel tradicional de las FF.AA".⁴ y adiciona nuevos roles al accionar de las mismas, en particular a la Armada, producto de la relevancia que adquiere, día a día, la extraordinaria fuente de riqueza que descansa en los océanos y los mares que bañan nuestras costas continentales, regionales y locales. He aquí, junto a la mayor competitividad existente a nivel mundial, de donde se aprecian surgirán las posibilidades de conflicto y crisis futuras. "En el caminar del Estado-Nación tras la búsqueda de la satisfacción de las aspiraciones de sus miembros, *la perspectiva del conflicto está siempre presente* en su relación con otro u otros miembros de la *comunidad internacional*, lo que los obliga a establecer sus objetivos nacionales con ponderación y realismo; a relacionarse constructivamente con dicha comunidad internacional y a proveerse de los medios de defensa que se estimen adecuados para preservar su seguridad nacional".⁵

Por tanto el conflicto no ha desaparecido, está muy latente, más bien expectante, siendo también importante, para poder enfrentarlo en forma eficaz y eficiente, la necesidad de cambio, que

2. Hablar de conflictos parece desagradable y obviamente asumidos y vivirlos es mucho peor aún. Paradojalmente, el conflicto es y seguirá siendo, la constante más presente y permanente en el ser humano. La ausencia de éste en nuestra mente, en nuestros pensamientos, en nuestras acciones y en nuestro cuerpo, es sólo sinónimo de muerte. El conflicto nos acompaña desde que Dios se sentó a dibujar el mundo y, teniendo claro que su objetivo era que nos encamináramos a la perfección, no borró el mal, sino que lo hizo convivir con el bien, como dos fuerzas polares, entregándonos algunas reglas (mandamientos) para enfrentarlo.
3. Entendida como la generación de interacciones supraestatales que crean un nuevo entorno internacional y que se sustentan en el desarrollo de sistemas de comunicaciones e intereses transnacionales de las personas o grupos de personas". Editorial Revista de Marina N° 2, marzo-abril 1998.
4. "Globalización y Acuerdos Estratégicos en el Continente Americano". Contraalmirante Sr. Miguel A. Vergara V., Revista de Marina N° 2, marzo-abril 1998.
5. "Fundamentos de carácter Histórico Político-Estratégico, Constitucionales y Valóricos de la Armada Nacional". Conferencia del Comandante en Jefe de la Armada, Almirante Jorge P. Arancibia Reyes, con motivo de las inauguración del Mes del Mar 1998, Viña del Mar, abril 1998.

facilite y permita la adecuación permanente y oportuna de la organización a las cambiantes condiciones imperantes en la actualidad. Si como "hombres de mar", hemos sido formados para ser capaces de enfrentar y salir airoso ante océanos y mares turbulentos, en la paz y en la guerra, nos convendría ser también capaces para enfrentar la forma de liderar y administrar bajo ambientes o escenarios, actuales y futuros, de alta turbulencia e incertidumbre.

El presente artículo pretende ilustrar en forma sintética, cómo esta realidad de "cambio" afecta a nuestra Institución, como entidad que se desenvuelve en este escenario de nuevo ordenamiento mundial. Asimismo, ilustrar respecto las ideas contenidas en el Plan de acción desarrollado por John P. Kotter⁶, el que se puede trasladar con facilidad a cualquier Organización o Institución, grande o pequeña, pública o privada, con o sin fines de lucro. Estas ideas de Kotter se relacionan con los frecuentes errores en que se incurre cuando se pretende implementar procesos de cambio en Organizaciones de distinto tipo y naturaleza, como asimismo las consideraciones que se deberían tener presente para que dicho "proceso de cambio" sea "exitoso".

La Armada y el Cambio.

Nuestra Institución, Organización más que centenaria y depositaria de nobles y arraigadas tradiciones, valores y principios fundamentales, que constituyen la sólida base en que se sustenta su accionar diario y permanente, "no se encuentra ajena al cambio". Lo anterior en virtud de que como Organización está inserta en un medio que a diario se ve afectado por influencias de todo orden

que determinan la acción y por tanto inciden en su "Operación, Sostenimiento y Desarrollo".

No significa esto, que tales influencias obliguen a cambios substanciales en tradiciones, valores y principios, pero se debiera entender, comprender y reconocer que dichas influencias, de orden social, económico, cultural, político, etc., sí afectan la materialización de actividades en los ámbitos: "marítimo, naval e institucional".

La Armada no está ajena al cambio. Lo ha experimentado a través de su historia en el tiempo. Las unidades navales no son hoy las mismas de antaño; la estrategia, la táctica y la logística evolucionan y se modernizan; la forma de administrar también presenta cambios a medida que el tiempo evoluciona; los procesos de formación y enseñanza a que son sometidos nuestros hombres sufren modificaciones para adecuarse a los avances tecnológicos, científicos y del pensamiento moderno; la organización del presente no es la misma bajo la cual "lideraban" nuestros antepasados.

"La Armada del futuro debe ser dinámica, capaz de tomar los cambios en el sentido positivo e integrada con una ciudadanía más preocupada del mar".⁷

Diagnósticos efectuados al interior de la Institución desde el año 1986, han dejado de manifiesto la "necesidad de incorporar ideas innovadoras para lograr mayor eficacia y eficiencia en la gestión", y así poder enfrentar un ambiente en el que resulta prioritario mantener el alistamiento operacional y el liderazgo institucional, en un marco de recursos restringidos.

En su oportunidad⁸ y respecto de las "necesidades de cambio y los desafíos" que se presentan a nuestra Institución, el

6. Catedrático Konosuke Matsushita de Liderazgo en la Escuela de Administración de Harvard y orador frecuente en reuniones de altos dirigentes a nivel mundial. Es el experto de contenido para un programa interactivo en CD-ROM sobre la vanguardia en el cambio que está desarrollando actualmente Harvard Business School Publishing para ser utilizado en las organizaciones.

7. "El salto de la Armada. Fragatas a la medida". Entrevista concedida por el Sr. Comandante en Jefe de la Armada de Chile al diario "El Mercurio" de Santiago, 26 de abril de 1998.

8. "El Nuevo Timonel". Diario El Mercurio de Santiago, pág. D3, 16 de noviembre de 1997.

Sr. Almirante, Comandante en Jefe de la Armada de Chile, declaró: "Grafico a la Marina en cuatro períodos. Uno de ellos, cuando yo era un oficial joven mi Marina era inserta en el mundo en que se vivía en ese momento, en el TIAR, el Pacto de Ayuda Mutua, con una fuerte influencia de los Estados Unidos. Nuestro material era de origen estadounidense y hacíamos los ejercicios Unitas y hablábamos en inglés. Después nos tocó vivir una segunda etapa en que esa instrucción se cortó. Nos tocó vivir lo que yo definiría como el limbo: nos quedamos en el aire y con poca luz. Logramos superar esa etapa y empezar a pensar por nosotros mismos y encontrar soluciones. ¡Y eso es fantástico! Esa luz fue el plan naval, que con capacidad, fuerza y la energía necesaria permitió implementar intelecto, recursos económicos y materiales para desarrollar la Marina que tenemos hoy, la que es muy profesional, muy respetada por las Armadas extranjeras e inserta en nuestro pueblo. Con todo esto que hemos hecho -de comprar buques de segunda mano y recuperarlos transformándolos en máquinas de guerra efectivas- hemos adquirido la capacidad⁹ y estamos en situación de dar el paso siguiente: el desarrollo sustentable y nacional. Sueño con ser el "iniciador de un proceso" en el cual la Marina de Chile empiece a "resolver en forma integral sus problemas". Que la concepción de sus buques respondan al mar de Chile, a los requerimientos de Chile". Esta clara definición debe constituir, sin lugar a dudas, la luz que ilumine y oriente, una vez más, el proceso de cambio modernizador institucional. Para llegar a resolver en forma integral nuestros problemas, es necesario replantearse el quehacer diario y futuro para dar respuesta a las interrogantes básicas que se plantean respecto de la más eficiente



Nuestra Armada ha alcanzado un reconocido nivel de excelencia profesional.

utilización de los escasos recursos de que disponemos y que dicen relación con nuestro personal, los financieros, los de orden material, los de información y conocimiento.

Los desafíos que ahora enfrentamos son diferentes. "La economía globalizada está dando origen a más riesgos, pero también a más oportunidades para todos", y obliga a las empresas y organizaciones de todo tipo a llevar a cabo mejorías importantes no sólo para competir y prosperar, sino también simplemente para sobrevivir. La globalización, a su vez, está siendo impulsada por un amplio y poderoso conjunto de fuerzas asociadas con el cambio tecnológico, la integración económica internacional, la maduración de los mercados domésticos dentro de los países más desarrollados y el colapso del comunismo mundial. "*Nadie es inmune ante estas fuerzas*".

En las actuales "circunstancias de modernización" por las que atraviesa el país y por lo mismo, las Instituciones del Estado, sin excepción, interesa la "excelencia" en el desempeño profesional de cada uno de los miembros que componen nuestra Armada, pero para acceder a ella se requiere confianza, participación, identidad, compromiso, mejor comunicación entre los diferentes niveles de Mando, y por último, más capacidad de resolución de los Mandos,

9. Dos de las tres Plantas Industriales de los Astilleros y Maestranzas de la Armada (Asmar), han certificado en la Norma de calidad ISO 9001.

para resolver los problemas que nos representa todo proceso de cambio y modernización,¹⁰ en el que nos encontramos embarcados. En el caso de nuestra Armada y habida consideración de las orientaciones que su propio Comandante en Jefe ha dado a conocer, pareciera ser el momento oportuno para dar rienda suelta a la imaginación y a los sueños, de tal manera de advertir ideas novedosas y creativas que favorezcan un operar, un sostener y un desarrollar más eficiente que el actual. No se trata de "tirar todo por la borda", desconociendo todo lo bueno y positivo que ha dejado el andar de tantos años, sino que se trata de renovarnos, en cuanto a relaciones, procesos, sistemas, conocimiento y estructuras, con el propósito de poder ser capaces de desarrollar gestión, proyectando a la Institución en el tiempo y logrando que se le reconozca como una de las fuerzas vivas de la Nación que participa y contribuye directamente, con su actuar en el desarrollo nacional.

Con el tiempo nuestra Armada ha alcanzado un reconocido nivel de excelencia profesional, que nos diferencia y nos sitúa en un escenario al cual no se puede ni debe desatender, dados los efectos que el mismo produce. Nuestra capacidad intelectual y material evidencian la fortaleza requerida para enfrentar nuevos desafíos y para advertir fórmulas que nos permitan agregar, cada vez más, mayor valor a nuestra acción. Por lo mismo y dado el escenario existente, sobreabundante en información, restrictivo en cuanto a disponibilidad de recursos, cada vez más volátil y cambiante; la fórmula de "seguir haciendo las cosas como se han hecho hasta hoy", pierde validez. Hay que *repensar* nuevas fórmulas, innovadoras en cuanto a utilización de recursos y

conocimientos, de tal manera de asegurar, como se ha dicho, mayor eficiencia en el accionar. En éste ámbito parece conveniente revisar nuestros procesos fundamentales y aquellos subsidiarios, junto con la forma en que organizacionalmente nos estructuramos para funcionar al amparo de la Misión que nos ha sido asignada. De este proceso, el que debiera ser crítico por excelencia y abierto a todo orden de ideas, con participación multidisciplinaria, surge la lógica expectativa de advertir formas de economizar recursos de todo tipo, que permitan satisfacer las necesidades que son requeridas para convertir en realidad el sueño y visión institucional.

La Transformación de las Organizaciones. Errores que se repiten.

"Cada vez serán más las organizaciones que se verán obligadas a reducir costos, mejorar la calidad de sus servicios y productos, ubicar nuevas oportunidades de crecimiento e incrementar la productividad".¹¹

Existen fuerzas macroeconómicas muy poderosas actuando en el ambiente, siendo muy probable que las mismas se vuelvan cada vez más influyentes en el transcurso de las próximas décadas. El mercado se vuelve cada vez más competitivo y la guerra comercial está ya declarada, siendo posible el poder mantenerse en pie para continuar luchando, mediante cambios permanentes que se van advirtiendo y materializando, permitiendo a la vez la diferenciación de marcas, empresas, organizaciones, instituciones, que ofrecen y compiten por la prestación de servicios y por la venta de productos.

Pareciera ser que una de las formas necesarias de asumir para continuar con

10. Al hablar de modernización me refiero al accionar sobre procesos, procedimientos, formas de hacer las cosas, pero por ningún motivo, "principios". Estos son los que nos otorgan la "Identidad".

11. "El Líder del Cambio". John P. Kotter. McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, marzo de 1997, capítulo 1, pág. 3.

el desarrollo y el crecimiento, está dada por esta oportunidad y más bien acción obligatoria de la "diferenciación", que permita a su vez el agregar mayor valor, al servicio, al producto, a la gestión. Los que logran hacerlo, parece ser son los que se mantienen en este ambiente de alta competitividad, cambio, innovación, aprendizaje y madurez.

Aún cuando el cambio "per se" no asegura el éxito, se ha demostrado que importantes esfuerzos en pro del cambio han ayudado a algunas organizaciones a adaptarse de manera significativa a las condiciones cambiantes, han mejorado la posición competitiva de otras, y han ubicado a algunas en posición de contar con un mejor futuro.

Pero sucede también que en otras tantas oportunidades las mejorías, luego de los cambios ejecutados, han resultado decepcionantes y los daños devastadores, con desperdicio de recursos y empleados agotados, atemorizados o frustrados. Conviene también tener presente que "siempre que las comunidades humanas se ven obligadas a ajustarse a condiciones cambiantes, el dolor¹² se hace presente".¹³ Pero, parte importante de todas estas pérdidas son evitables. Se han cometido muchos errores, siendo los más típicos y frecuentes los siguientes:

1er. error: Permitir un Exceso de Complacencia.

El primer error que se suele cometer al intentar transformar las organizaciones es, con mucho, lanzarse a la empresa *sin infundir un sentido lo suficientemente intenso de premura* en los directivos superiores o de alto nivel y empleados o subordinados.

Este error resulta fatal ya que los cambios jamás logran sus objetivos cuando los niveles de complacencia son elevados. Sin sentido de premura, la

gente no hace ese esfuerzo adicional que con frecuencia resulta esencial. Se niegan a hacer los sacrificios necesarios, aferrándose al statu quo y resistiéndose ante las iniciativas que provienen del nivel superior. Esto provoca entre otras cosas que *los recortes jamás lleguen hasta aquellos gastos menos necesarios.*

2º error: No crear una Coalición Conductora lo suficientemente Poderosa.

Los esfuerzos que carecen de una "coalición conductora (equipo constituido por personas poseedoras de títulos formales, información y experiencia, reputación y relaciones, y con capacidad de liderazgo)" lo suficientemente poderosa sólo logran un progreso aparente durante un tiempo, lo que se traduce en un impedimento para que el cambio estructural produzca la modificación necesaria en el comportamiento.

3er. error: Subestimar el Poder de la Visión.-

Si bien es cierto, la premura y el equipo orientador fuerte son condiciones necesarias para el cambio fundamental, "resultan insuficientes sin una visión¹⁴ sensata". Esta resulta ser prioritaria para poder abordar con éxito cualquier tipo de transformación. La visión posee una función esencial para producir el cambio útil, ayudando a orientar, alinear e inspirar acciones por parte de grandes cantidades de personas. En muchas oportunidades, la visión que debe impulsar toda iniciativa de cambio no es descrita de tal manera que incite una reacción que signifique tanto comprensión como interés.

4º error: Falta de Comunicación de lo que es la Visión.

"El cambio esencial suele ser imposible a menos que la mayoría de los empleados

12. y la resistencia al cambio también.

13. El Líder del Cambio". John P. Kotter. Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, marzo de 1997, capítulo 1, pág. 4.

14. Se entiende por Visión, la expresión del tipo de Organización que se aspira crear. Una imagen sensata y atractiva del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro.

estén dispuestos a ayudar", con frecuencia hasta el punto de hacer sacrificios a corto plazo. Sin embargo, la gente no aceptará hacer sacrificios, incluso si está a disgusto con la situación actual, si no piensa que los beneficios potenciales del cambio son atractivos y no cree que la transformación es posible.

Para "capturar el corazón y la mente de la gente" y lograr el necesario "compromiso", es preciso comunicar, en forma creíble y abundante, la imagen sensata y atractiva del futuro (Visión), teniendo presente que dicha comunicación debe ser materializada tanto en palabras como en hechos.¹⁵

5° error: Permitir que los Obstáculos bloqueen la nueva Visión.

Para poner en práctica cualquier tipo de cambio fundamental se requiere acciones por parte de un gran número de personas. Las iniciativas nuevas fracasan con demasiada frecuencia cuando los empleados sienten que no tienen la facultad de actuar a causa de los enormes obstáculos que les impiden seguir su camino, a pesar de que aceptan la nueva visión. Ocasionalmente, los obstáculos se encuentran solamente en la mente de la gente, y el desafío consiste en convencerlos de que no existen barreras externas. Pero en un sinnúmero de casos, los bloqueadores son por demás reales.

En ocasiones el obstáculo es la "estructura organizacional". Un bloqueador en un buen puesto puede detener todo un esfuerzo de cambio. El bloqueador puede actuar en contra del cambio si no cree que la organización necesita cambios esenciales, como también porque le pueda inquietar el hecho de ser incapaz de producir el cambio y los resultados esperados con éste.

6° error: No dar lugar a Triunfos a Corto Plazo.

"La verdadera transformación se toma tiempo". Los esfuerzos complejos por transformar estrategias o reestructurar negocios u organizaciones corren el riesgo de perder ímpetu si no existen objetivos a corto plazo que se puedan cumplir y celebrar.

La mayoría de la gente se niega a recorrer largos trechos si no perciben evidencias contundentes, en el transcurso del corto plazo, de que el camino andado está produciendo los resultados esperados. Sin triunfos a corto plazo, son demasiados los empleados que se dan por vencidos o que se unen activamente a la resistencia.

Es conveniente destacar que "el dar lugar a triunfos a corto plazo" no es lo mismo que "tener la expectativa de lograrlos". Esta última es una actitud pasiva, en tanto que la primera es activa.

7° error: Cantar Victoria demasiado pronto.

Después de algunos años de trabajo arduo, la gente puede sentirse tentada a cantar victoria en un esfuerzo de cambio esencial con la primera mejoría importante en el desempeño. Aunque no es malo celebrar un triunfo, cualquier acción que apunte hacia el hecho de que la labor prácticamente ha concluido, por lo general constituye un terrible error. Los nuevos enfoques son frágiles y están sujetos a una regresión hasta que el cambio finalmente se arraiga en la cultura, cosa que puede tomar de tres a diez años en una compañía entera.

"El cantar victoria demasiado pronto es como tropezar y caer en un agujero de desagüe en el camino hacia el cambio significativo".¹⁶ Hay que ser cuidadosos de que el cambio no se detenga y lentamente se vuelvan a imponer las tradiciones irrelevantes.

15. Estos últimos por lo general asumen la forma más contundente.

16. Hasta las personas más listas no solamente se tropiezan con dicho agujero, sino que en ocasiones saltan en él con ambos pies.

8° error: Olvidarse de Arraigar Firmemente los Cambios en la Cultura Corporativa.

A final de cuentas, el cambio prevalece únicamente cuando se convierte en "la forma en la que hacemos las cosas aquí", cuando se filtra en el torrente mismo de la unidad de trabajo o en el cuerpo corporativo. Mientras los nuevos comportamientos no se arraiguen en las normas sociales y los valores compartidos, están sujetos a la degradación tan pronto como se eliminan las presiones asociadas con un esfuerzo en pro del cambio.

Los Ocho Errores.

Ninguno de estos ocho errores en materia de cambio resultaría tan costoso en un mundo que se moviera más lentamente y fuera menos competitivo. El manejar nuevas iniciativas con rapidez no constituye un componente esencial de éxito en ámbitos relativamente estables o semejantes a los monopolios. El problema que enfrentamos hoy en día es que "la estabilidad ha dejado de ser la norma". Y la mayoría de los expertos están de acuerdo en que en el transcurso de las próximas décadas el ámbito de los negocios se tornará cada vez "más volátil".¹⁷

El cometer cualquiera de los ocho errores más comunes a los esfuerzos de transformación puede tener "graves consecuencias". (Véase figura 1). El retardar las nuevas iniciativas, dar lugar a resistencia innecesaria, frustrar interminablemente a los empleados, y en ocasiones "sofocar por completo el cambio necesario", cualquiera de estos errores podría provocar que una organización fracasará en sus intentos por ofrecer los productos o servicios¹⁸ que la gente desea a precios que pueden pagar. Los presupuestos se ven exprimidos, la

gente es despedida, y quienes permanecen se ven sometidos a una enorme tensión.

Estos errores no son evitables. Con conciencia y habilidad, pueden ser evitados o cuando menos mitigados de manera importante. La clave radica en comprender los motivos por los cuales las organizaciones se resisten al cambio necesario, cuál es exactamente el proceso de múltiples etapas que puede vencer a la inercia destructiva y, sobre todo, en qué sentido el liderazgo que se requiere para impulsar ese proceso de una manera socialmente sana significa más que una buena administración. Al respecto, resulta válido y pertinente tener presente lo que advierte Peter Senge en cuanto a que "muchas de las mejores ideas que surgen en una organización jamás se llevan a la práctica, simplemente porque chocan contra modelos mentales establecidos".

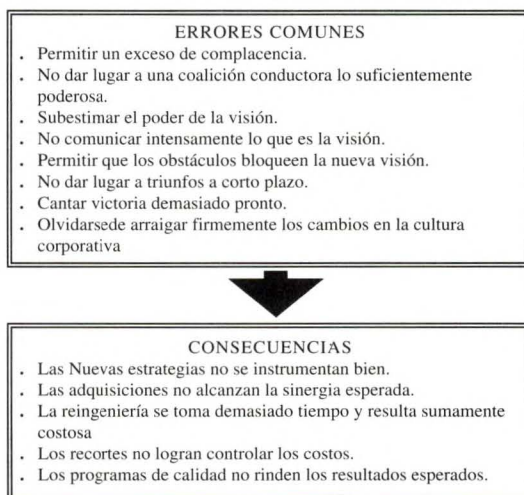


FIGURA 1

El Cambio y el Crecimiento.

Sabemos que es importante cambiar para adaptarse a las condiciones del entorno (o del mercado). Pero "si el plan de cambio está bien diseñado, y apunta a

17. Con los posibles y probables efectos en nuestra Misión y papel específico, en defensa de los intereses nacionales.

18. Hoy en día se encuentra en boga todo un cuestionamiento del Gasto Militar, razón por la cual es fundamental demostrar, junto con la necesidad de éste, la eficiencia con que éste mismo se materializa, en beneficio de toda la sociedad o comunidad nacional.

la excelencia, no puede ignorar que la meta es el crecimiento".¹⁹ Y crecer no significa ser más grande, sino ser el mejor. Porque una Organización inteligente entiende que no basta con aumentar la participación en el mercado (o influencia y reconocimiento en el medio en que se desenvuelve).

A partir de ser capaz de construir un ambiente de trabajo en el que las posibilidades de los empleados sean más tangibles que las limitaciones, para descubrir las oportunidades hay que apuntar hacia donde los rivales no lo hacen, y aprovecharlas mediante el desarrollo de nuevas capacidades y una organización adecuada.

Aunque no exista una receta universal que asegure el crecimiento, todas las compañías (u organizaciones) tienen posibilidades, y deben plantearse ese objetivo. Se pueden hacer muchas cosas, pero lo que se impone, en definitiva, es diseñar un "nuevo modelo de negocio o de hacer las cosas".²⁰



Hay que dedicar tiempo para evaluar si la gente está en el lugar correcto.

Para ello es fundamental colocar a la gente en el lugar exacto, en donde sus mayores habilidades puedan ser explotadas. Esto obliga a la necesidad de observar el desempeño de la gente, lo

que hacen bien y lo que hacen mal, intentando que lleguen a una posición en la que generen los mejores resultados. Muy pocos ejecutivos entienden que se puede controlar el crecimiento de las organizaciones a través de las decisiones relacionadas con la gente. *Hay que dedicar tiempo para evaluar si la gente está en el lugar correcto.*

Reflexiones Finales.

El inicio del próximo milenio está muy cerca y esta nueva era demandará, sin lugar a dudas, nuevas fórmulas para enfrentar el quehacer y desempeño diario. Se trata de una era en la que lo valioso, para crecer y por lo menos subsistir, será necesario agregar valor a la acción.

Los cambios de escenarios que se presentan en el presente, como también aquellos que se advierten para el futuro cercano nos exigirán, como Institución, mayores desafíos, los que necesariamente nos demandan la optimización de nuestros procesos institucionales de tal manera de poder lograr mayor eficiencia en nuestro actuar por la vía de agregar, permanentemente, mayor valor a lo que hacemos a diario.

El cambio de escenario, sumado a la necesidad real que experimenta la Armada, en el sentido de tener que renovar su Fuerza Organizada y sus principales medios de combate, representa sin lugar a dudas, el más grande desafío que habrá experimentado nuestra Institución en las últimas décadas.

Por esta razón, es vital y necesario, fomentar y promocionar la "cascada de ideas", para facilitar la proposición de ideas inteligentes, que fundamentalmente, nos permitan optimizar nuestros procesos, con el propósito de generar las capacidades que resultan necesarias para enfrentar los futuros

19. "Los cambios ocurren solamente cuando las personas cambian. El crecimiento cuando las personas crecen". Robert Tomasko (En busca del crecimiento).

20. "Si la práctica de la administración no cambia, la reingeniería fracasará". James Champy.

desafíos. Por lo pronto, el macro desafío lo constituye la necesidad de repensar nuestra Armada, la que se encuentra inserta en un mundo cambiante que exige nuevas ideas. El papel que juega nuestro personal es fundamental, ya que de sus propias mentes es posible y necesario que brote esta nueva forma de organizarnos y de actuar. Como señala Handy es necesario personas insensatas que quieran cambiar el mundo, en lugar de adaptarse a él. Si somos capaces de lograrlo podemos señalar que tenemos la iniciativa y no que solamente estamos reaccionando a los cambios.

Nuestra Armada debe prepararse para ganar la próxima guerra, la que será única, exclusiva e irrepetible. Todo será nuevo y debemos estar preparados para enfrentar lo inesperado, con gran eficiencia y flexibilidad. Debemos ser ágiles e innovadores.

Con todo, cualquier proceso de cambio que se implemente debiera tener en cuenta, a lo menos, los errores que según Kotter, se ha observado que se cometen cuando iniciativas de esta naturaleza se ponen en acción. Esta experiencia es valiosa de tener en cuenta no sólo por todos aquellos que comanden el proceso, sino también por todos aquellos, que de una u otra forma, participen en el cambio institucional.

Asimismo, es fundamental que toda iniciativa y proceso de cambio, implica efectos en nuestra gente y por tanto es fundamental tener presente que como

Institución somos poseedores de una cultura propia, arraigada y sustentada en valores y principios, los que de ninguna forma debieran constituir frenos que impidan la materialización de aquellas ideas innovadoras que se vislumbren como convenientes para el futuro institucional.

Como se ha dicho y pretendido recalcar, en el presente artículo, la Armada de Chile no está ajena al cambio ni a las fuerzas que de una u otra forma lo determinan. Lo importante resulta ser, el ser capaces de enfrentar dichas fuerzas, aprovechando oportunidades y minimizando los riesgos asociados. El desafío está planteado y por ende, parece oportuno y urgente abrir nuestras mentes para "soñar" y repensar nuestra Armada, Institución más que centenaria y depositaria de nobles y permanentes valores, que orientan nuestro actuar.

Por último, conviene insistir respecto la importancia de disponer de una "Visión", ya que ha quedado demostrado, en más de una oportunidad, que las empresas, organizaciones o instituciones sin visión no tienen ninguna posibilidad de crear su futuro y sólo pueden reaccionar ante él. Este también y en el marco de crear una nueva Armada, moderna y anticipada a los cambios del entorno en que se desenvuelve, constituye un desafío, quizás el primordial, ya que con una "imagen sensata y atractiva del futuro" es factible enfrentar las necesidades de cambio, con eficacia y eficiencia.

BIBLIOGRAFIA

- Arancibia Reyes, Jorge P.: "Fundamentos de carácter Histórico, Político-Estratégico, Constitucionales y Valóricos de la Armada Nacional". Conferencia del Comandante en Jefe de la Armada de Chile, con motivo de la inauguración del Mes del Mar 1998. Viña del Mar, abril 1998.
- Champy, James: "Reingeniería en la Gerencia". Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia 1995.
- Druker, Peter F.: "La Administración en una época de grandes cambios". Editorial Sudamericana, Buenos Aires, 1995.
- El Mercurio: "El nuevo Timonel". Santiago 16 de noviembre de 1998.
- El Mercurio: "El Salto de la Armada. Fragatas a la medida". Santiago, 26 de abril de 1998.
- Giuliucci Lagos, Jorge G.: "Globalización e Integración. Los desafíos que se plantean a la Armada". Revista de Marina N° 5 Septiembre- Octubre 1998, Valparaíso, Chile.
- Handy, Charles: "Amenace que no es poco". Trend Management, Volumen 1, N° 1, Santiago noviembre-diciembre 1998.
- Kotter, John P.: "El Líder del Cambio". McGraw-Hill, Interamericana Editores, S.A. de C.V., México, marzo 1997.
- Senge, Peter: "La Quinta Disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje". Granica y Vergara Editores, Buenos Aires, Argentina, 1992.
- Tomasko, Robert: "En busca del Crecimiento". Trend Management, Edición especial, Volumen 1, Santiago 1998.
- Vergara Villalobos, Miguel A.: "Globalización y Acuerdos Estratégicos en el Continente Americano". Revista de Marina N° 2 marzo-abril 1998. Valparaíso.

