



LA CURVA “S” del Desarrollo Organizacional. Rogelio Carrillo Penso

“Todos los Seres Vivientes, sean plantas, animales, gente o grupos de personas, exhiben patrones o ciclos de desarrollo, moviéndose de períodos de Vitalidad y Crecimiento, a períodos de Decadencia y Desintegración. Los patrones de crecimiento y declinación de las organizaciones —y la conducta de los líderes— siguen este mismo camino”. Lawrence M. Miller, *From Barbarians to Beaucrats*.

Este proceso sigue una secuencia similar a la que mostramos arriba y está muy relacionado nuestra posibilidad ver las cosas con diferente óptica, y con el coraje para implementar los cambios que requiere la adecuación a nuevas situaciones de exigencia. El “Tsukubay” grabación en el lavamanos de piedra de la casa de té, Japón, año 1.600, representa nuestra capacidad de aprendizaje y la alegría de aprender.

El proceso casi nunca comienza de cero porque ya hay mejoras que se han estado implementando. Cuando emerge un nuevo paradigma, como sucedió cuando arrancó la **Filosofía de Calidad** de W. E. Deming, el proceso industrial había agotado otros paradigmas como la Gerencia Científica de Taylor y la línea de ensamblaje de Ford. Bajo este paradigma el hombre no era

considerado una criatura pensante, sino “Mano de Obra (cero cerebro)”. Deming creó el nuevo paradigma donde se devolvía a la gente su condición de ser inteligente, se respetaba su intelecto y sus necesidades, y se los convocaba a poner lo mejor de si para la satisfacción de los clientes y consumidores.

Igual sucedió con Rachel Carson y el mensaje de su libro “**Silent Spring**”. Rachel creó en las personas un nuevo paradigma: que el ambiente y los ecosistemas eran frágiles, percederos y necesitaban protección.

Al ver las cosas en forma diferente y crear herramientas para atender los problemas bajo los nuevos enfoques, problemas que antes parecían insolubles comienzan a responder ante la nueva forma de gerenciar: Empresas cooperando para crear mercados en lugar de limitarse a competir ferozmente, clientes que pasan a ser socios de sus proveedores, empleados que pasan ver al siguiente en la línea de producción como su cliente y no como su rehén, que se transforman en mejores personas para ser mejores gerentes.

Este proceso nos lleva a grandes progresos, el desarrollo de nuevas técnicas y herramientas (Gerencia de

Calidad Total, Reingeniería, 6 Sigma, 7M) que poco a poco comienzan a verse limitados porque los problemas más difíciles se han dejado para el final, por lo que el avance se estabiliza y poco a poco comienza a declinar, entrando en crisis y encaminándose a su fracaso final.

Es justamente antes de esta fase de estabilización que las inquietudes generadas por quienes no se encuentran satisfechos con el estado actual de cosas, crean nuevos interrogantes que los inducen a pensar en cosas distintas, nuevas métodos y tecnologías, nuevos estilos gerenciales que gestan los nuevos paradigmas, los cuales son acogidos con recelo o inseguridad, y puestos en práctica por los pioneros más avezados; dando nacimiento al nuevo paradigma organizacional que regirá nuestros destinos por los años subsiguientes.

No ver las señales oportunamente se llama **“Parálisis Paradigmática”**: La **Enfermedad Terminal de la Certeza**. No actuar oportunamente se llama Ignorancia o Miedo. Oponerse se llama Suicidio.