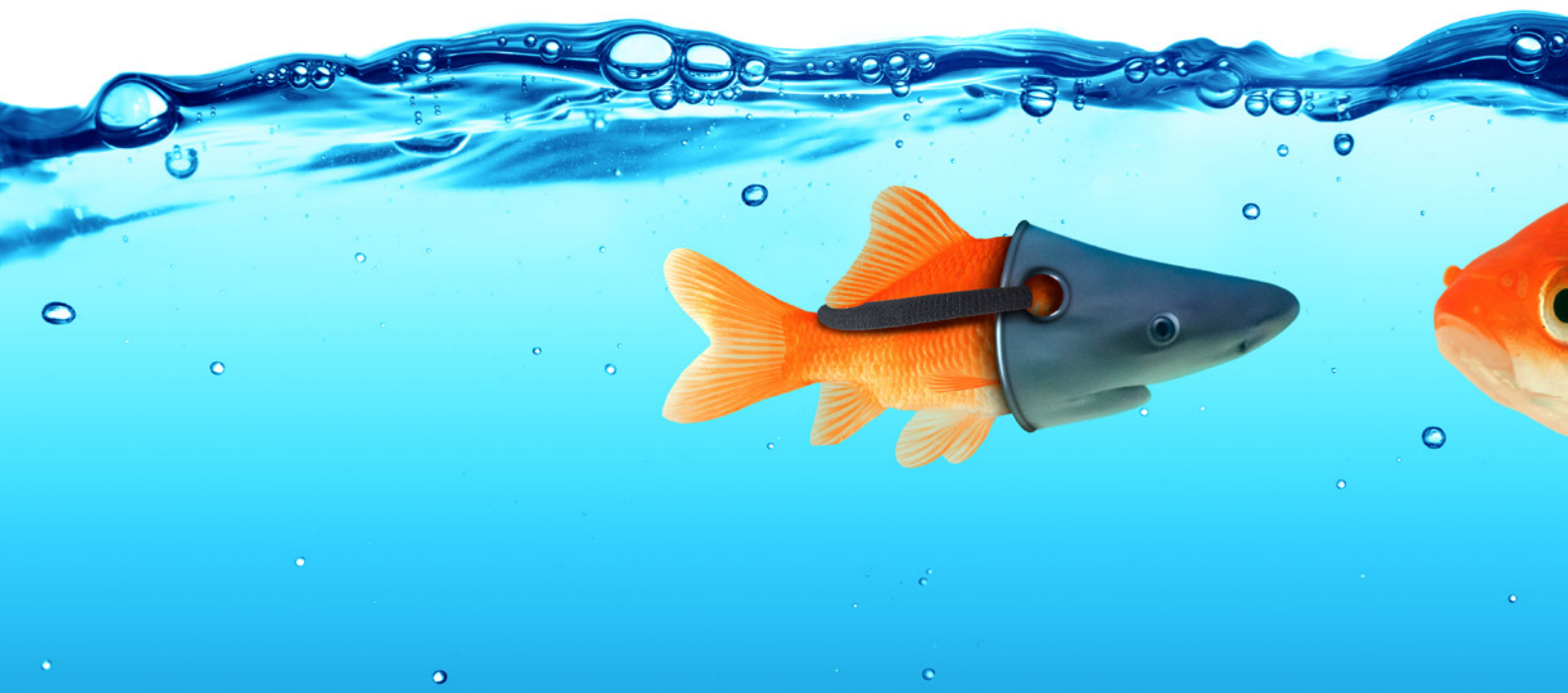


Aptitudes para conseguir impacto en el cambio estratégico y cultural

La necesidad de cambio dentro de las organizaciones es algo habitual en un mundo en el que están teniendo lugar constantes transformaciones tecnológicas, políticas y culturales. Pero ¿cómo pueden transformarse eficazmente las empresas en un entorno globalizado y qué pueden hacer los directivos y profesionales para alcanzar con éxito cambios estratégicos?

Jaap Boonstra

Profesor de Dinámica de la Organización del
Departamento de Dirección de Personas y
Organización en ESADE Business School



El cambio en las organizaciones no es un objetivo en sí mismo, sino que se afronta para atender la estrategia de negocio. Por ello, debe haber un diálogo constante entre todas las partes implicadas. Y es que la mayor probabilidad de lograr un cambio estratégico con éxito se producirá si sirve para dar sentido y valor a la organización y a lo que quiere ser para sus clientes y la sociedad. Además, hay que tener en cuenta que liderar con éxito una transformación empresarial está vinculado directamente con la pasión y la visión de futuro, y no con una posición determinada dentro de la compañía: todo el mundo puede desempeñar un papel en el éxito del cambio. Sus precursores deben ser capaces de unir a la gente en torno a una visión ilusionante y movilizar a la empresa para salir al encuentro del futuro.

EL CAMBIO VISTO COMO UN JUEGO

En este artículo, el cambio empresarial no se percibe como un esfuerzo puntual, planificado o programado, sino como un proceso dinámico y continuo. Y la metáfora del cambio como juego puede ayudar a abordar el

cambio de esta forma. Los elementos del juego que intervienen son (ver figura 1, en la página siguiente):

- En el **terreno de juego**, lo principal es explorar el mundo, investigar qué es lo que está pasando y entender las dinámicas que desarrolla la empresa como esfuerzo colaborativo de la gente que da sentido y contribuye a proporcionarle valor al cliente. Una visión global puede ayudar en esta investigación.
- Se necesita una actitud política para situar a los **grupos de participantes** –los de dentro y los de fuera de la compañía–, que pueden fomentar o dificultar el proceso de cambio.
- Los **objetivos por los que se juega** tienen que ver con el sentido y los valores de la empresa en relación con la idea de negocio de la organización. Esto está relacionado, a su vez, con una actitud estratégica.
- Explorar los **patrones del juego** puede ayudar a entender la cultura empresarial y las dinámi- ➤ ➤ ➤

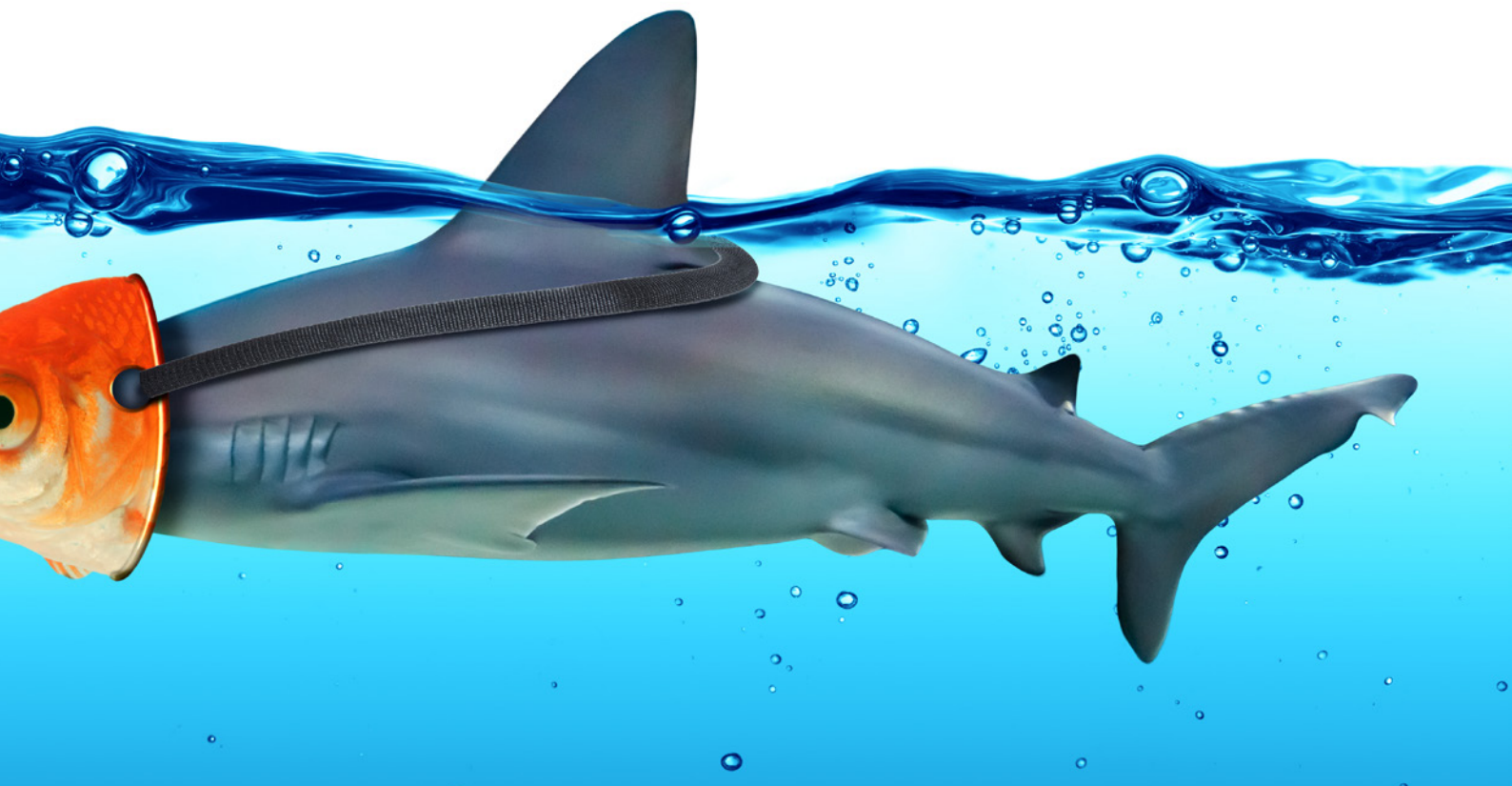


FIGURA 1 EL CAMBIO EMPRESARIAL VISTO COMO UN JUEGO



►►► cas (tanto visibles como ocultas) que se establecen entre los participantes dentro de la empresa. Los patrones de juego pueden ser descubiertos por una visión cultural.

- Los distintos puntos de vista sobre el terreno de juego, los participantes, los objetivos y los patrones de juego ofrecen una base sólida para desarrollar el **concepto de juego** y elegir una combinación de estrategias de cambio que se adapten al contexto y a la situación. Se necesita, además, una visión dinámica para elegir y combinar distintas estrategias de cambio.
- En **crear coaliciones vitales**, los participantes están enrolados y organizados para contribuir al proceso de cambio, lo que requiere una mentalidad colaborativa.
- Las **tácticas para jugar** tienen que ver con los planes de acción e intervención que involucran a la gente y apoyan el proceso de cambio. Una actitud activa puede ayudar a elegir y aplicar las intervenciones.
- El último elemento del juego es, precisamente, la **experiencia del juego**, que está relacionada con los sentimientos y las emociones que se experimentan

durante el proceso de cambio y con los éxitos que conlleva. Para ello se necesita una actitud reflexiva.

1. TERRENO DE JUEGO: MENTALIDAD TERRENAL

El mundo que nos rodea es el terreno de juego de la vida empresarial. Dentro de las compañías, muchas personas perciben el entorno como inestable e incierto, debido a los acontecimientos y/o restricciones económicos, tecnológicos, sociales, culturales, políticos y físicos, que influyen entre sí y se vuelven menos predecibles. El contexto, además de turbulento, es dinámico, a causa a los nuevos competidores, las tecnologías disruptivas y un número en aumento de *stakeholders* con valores diferentes que entran, a menudo, en conflicto. El terreno se percibe también como complejo a causa las opciones estratégicas respecto a la posición de mercado, la diferenciación o las inversiones en innovación.

Para el futuro de la empresa, los directivos necesitan reconocer las dinámicas que se establecen en el terreno de juego y valorar los retos para nuevos modelos de negocio. Las realidades complejas exigen que el contexto de nuestra vida empresarial se explore desde múltiples perspectivas y puntos de vista.

Mentalidad terrenal. Los que lideran los cambios con una mentalidad terrenal tienen un conocimiento profundo de los valores básicos de la sociedad. Son cons-

cientes de su entorno y están dispuestos a entrar en mundos más allá del suyo propio. Con su sensibilidad a lo que está sucediendo en el terreno de juego, son capaces de ver nuevas posibilidades. Como personas, les caracteriza la curiosidad, el afán investigador y tener intereses amplios. Son capaces de percibir las conexiones entre diferentes novedades y entender lo que es una alteración imprevista en un sistema de trabajo o cuáles son los síntomas de un cambio fundamental. Sobre la base de su perspectiva mundial, son capaces de desempeñar un papel de iniciación y guía en los cambios estratégicos y culturales dentro de las empresas.

2. GRUPOS DE PARTICIPANTES: ACTITUD POLÍTICA

En el mundo de los negocios, muchos participantes desempeñan un papel activo en el terreno de juego. Los accionistas son importantes para la continuidad, y los clientes leales son esenciales para la estabilidad y la sostenibilidad de las organizaciones empresariales. No obstante, los competidores, los nuevos participantes que se incorporan y los sustitutos pueden amenazar los modelos de negocio existentes. Los políticos y sus asesores influyen sobre las empresas, tanto expresando su opinión como desarrollando nuevas leyes y normas. Y los comités gubernamentales influyen en el espacio en el que jugar, estableciendo barreras y ofreciendo licencias para operar. Los sindicatos y los grupos de presión manifiestan sus intereses e influyen en la reputación y el funcionamiento de una organización. Los líderes de opinión y los medios de comunicación tradicionales arrojan luz sobre el impacto de las empresas en la sociedad y enmarcan el valor de una compañía. Las redes sociales son empleadas por los clientes para compartir su entusiasmo por los servicios recibidos o expresar, al contrario, frustración, o para acusar a las empresas de comportamiento poco ético.

Para preparar un negocio para el futuro es esencial investigar el terreno de juego y a todos los que van a intervenir, teniendo en cuenta que los grupos internos de participantes contribuyen a generar mayores dinámicas dentro de la empresa. En un entorno turbulento, los empleados y los profesionales externos pueden sentirse inseguros y exigir un modelo de futuro claro. Los innovadores pueden proponer nuevos modelos de negocio, mientras que los mandos intermedios actúan como guardianes del modelo actual y tratan de centrarse en la estabilidad. Los estrategias pueden buscar nuevos mercados, mientras que los empleados buscan refugio en un mercado competitivo. Los consejeros no ejecutivos y los miembros del Consejo de Supervisión pueden pedir res- ➤➤➤

La Alianza Global para una Banca con Valores

En nuestro mundo globalizado, la colaboración internacional a través de alianzas se está desarrollando muy rápidamente. Y, para crear alianzas internacionales que sean sólidas, la comprensión de las distintas culturas es un factor clave para lograr el éxito.

El sector bancario es uno de los servicios más internacionalizados del mundo. En este sector existe una necesidad tanto societaria como humana de transformar las instituciones financieras en negocios más sostenibles y dirigidos a ofrecer valor. Los bancos sostenibles deben mantener un alto grado de transparencia e integración, tanto en la gobernanza como en la información que suministran. En este contexto, la integración significa una relación activa con todos aquellos participantes –individuales o colectivos– que se vinculan con una entidad, entendidos de una forma amplia, no solo con sus accionistas o con su Dirección. Cambiar los modos de hacer de la banca es un gran desafío para muchos de sus participantes, como banqueros, clientes, empresas, gobiernos y sectores académicos.

En el mundo occidental, en los patrones de juego del sector bancario, el valor para los accionistas y el beneficio a corto plazo se sitúan todavía por delante de la gente. Afortunadamente, en el mundo ya hay buenos ejemplos de banca basada en valores, con diferentes patrones de juego y objetivos por los que jugar. Triodos Bank es un excelente ejemplo de banco que presta atención a la sostenibilidad y a las necesidades de los clientes y de la sociedad. A nivel mundial, la Alianza Global para una Banca con Valores (GABV, por sus siglas en inglés) es una iniciativa de bancos que ponen a la gente por delante de los beneficios y basan su funcionamiento en valores como la transparencia, la resistencia a largo plazo, la inversión en la economía real y las relaciones a largo término con sus clientes. Y es que la banca basada en valores es rentable; de lo contrario, no sería sostenible en sí misma. En la Alianza hay treinta y seis bancos que colaboran basándose en principios y valores compartidos. Es un movimiento en crecimiento que influye en la manera en que la gente hace sus negocios y su vida. El “pegamento” de la Alianza son sus valores y principios.

El cambio es un juego continuo con muchos participantes, en el que los banqueros de todo el mundo aprenden de las experiencias de los demás y se inspiran unos a otros. El concepto del juego se basa en el ambicioso desafío de crear un movimiento bancario mundial basado en valores. Y diálogo y progreso son los ingredientes para que estas estrategias de cambio crezcan como movimiento mundial.

Los bancos de la Alianza logran impacto por su interacción con empresarios, compañías sostenibles, instituciones de microfinanzas, clientes y organizaciones no gubernamentales. Dentro de la Alianza, los profesionales participan y comparten ideas mediante “comunidades de práctica”, ciclos de aprendizaje, sucursales regionales para intercambiar experiencias locales, desarrollo de nuevas ideas e intercambio de “buenas prácticas”. La Alianza cuenta con una academia de liderazgo y cursos en Internet de banca basada en valores.

Ser directivo o empleado en un banco de la GABV es una tarea difícil, ya que no se trata de ganar dinero, sino de ser razonablemente rentable en una organización centrada en la gente, en la que el trabajo a largo plazo y el respeto son los valores fundamentales. Esto supone que contratar y ascender a los ejecutivos adecuados –que combinen experiencia y conocimientos técnicos con los valores y actitudes de cambio que se persiguen– se convierte en uno de los retos más complicados de la red GABV.

FIGURA 2 IDEA DE NEGOCIO PARA UN PROGRESO SOSTENIBLE EN UN ENTORNO INCIERTO



►►► puestas y resultados concretos, mientras que los consejeros ejecutivos, en un entorno impredecible, no tienen esas respuestas.

Todas estas necesidades y perspectivas generan confusión y posibles tensiones entre los grupos internos de participantes. Dibujar un mapa con sus incertidumbres, necesidades e intereses ayuda a captar las dinámicas existentes entre los distintos grupos que cohabitan dentro de la empresa.

Actitud política. El cambio estratégico y cultural depende de la formación de coaliciones necesarias con gente que se atreva a jugarse su posición y tomar la iniciativa. Quienes desempeñan un papel estratégico en el cambio tienen una visión general de los intereses y posiciones de poder de todos los que participan en el terreno de juego, tanto de forma interna como externa. Son capaces de formar una coalición con personas de dentro y fuera de la organización que apoyen el cambio y quieran contribuir a darle forma.

Los individuos en una coalición necesaria proceden de orígenes diversos y diferentes áreas de experiencia o conocimientos. Y valoran mutuamente esas diferencias porque se complementan entre sí. Quienes inician los cambios no son los seguidores: son personas críticas y comprometidas de corazón con la empresa y con actitudes políticas para influir en los demás.

3. OBJETIVOS POR LOS QUE SE JUEGA: MENTALIDAD ESTRATÉGICA

En un mundo complejo e impredecible, con muchas partes interesadas, la planificación estratégica podría no ser suficiente para preparar una empresa para el futuro. Formular una visión que la compañía defienda y persiga es una buena forma para trabajar, al mismo tiempo, en su continuidad y su renovación. Las empresas con visión tienen éxito porque son capaces de crear un equilibrio entre la preservación de su esencia y la estimulación de la renovación.

En toda visión hay dos elementos clave: una identidad clara y una imagen de futuro. La identidad es relativamente estable, mientras que la imagen de futuro, enmarcada en la estrategia de negocio, se transforma constantemente, ya que está sujeta a cambios en los deseos de los clientes o en lo que demanda el entorno. Esto plantea la siguiente cuestión: ¿cómo puede una empresa preservar su núcleo, ser capaz de hacerse distinguir y estimular su renovación? La perspectiva basada en valores tiene en cuenta el significado social y la identidad de una compañía, el valor para el accionista y el cliente, las competencias únicas y su posición estratégica y de mercado. Y el concepto de idea de negocio implica la conexión de estos cuatro puntos de vista, que, juntos, dan forma a la creación de valor para los clientes (ver figura 2).

Trabajar en la idea de negocio se refiere a cómo puede una organización en proceso de cambio conservar las características que la hacen única, poner en marcha sus cualidades básicas para hacer realidad la renovación y lograr destacar creando valor para sus clientes. La pregunta clave es cómo quiere posicionarse y distinguirse para crear valor para sus clientes. Si la empresa afronta este asunto, eso implica un cambio que afecta a la identidad y el sentido de la propia organización, en el que la renovación de la estrategia, la estructura, los sistemas y los procesos de trabajo van juntos, de la mano, con un cambio de valores culturales. En ese caso, ello implica también un cambio en el que la empresa conserva su identidad y estimula y moldea las renovaciones. Las compañías que alcanzan el éxito en la renovación estratégica y cultural son claras acerca de lo que esperan y lo que están buscando.

Mentalidad estratégica. Quienes lideran los cambios saben qué es lo que espera la empresa y qué es lo que busca, y saben también qué es lo que afecta a su gente. Las personas con una mentalidad estratégica son capaces de manejarse en el filo, entre la empresa y los diversos mundos que la rodean. Son explícitas sobre lo que consideran importante, a qué le dan valor y lo que no quieren bajo ningún concepto. Los iniciadores de cambios estratégicos y culturales dan nombre a los

acontecimientos, comparten interpretaciones e invitan a otros a compartir su visión. Así, crean espacio para el diálogo y dan sentido a eso. A través de estas interacciones crean la cultura de las empresas, junto con otras. También cuentan historias e inspiran a otros.

4. PATRONES DE JUEGO: MENTALIDAD CULTURAL

Cuando se producen cambios estratégicos y culturales, la tensión es evidente y forma parte del juego. Y es que un cambio profundo somete a presión los valores, los hábitos y las formas de conducta existentes, y ahí pueden surgir tensiones y conflictos que, a la vez, pueden ser una fuente creativa de renovación de valores más profundos. Las trabas pueden surgir por experiencias negativas en procesos de cambio previos, por falta de confianza en la gestión, por falta de fe en que el cambio deseado se vaya a alcanzar o por la actitud defensiva de la estrategia y cultura empresarial existentes, que sigue ofreciendo cierto grado de seguridad.

Los cambios empresariales se centran, usualmente, en los elementos visibles de un proceso planeado. Pero la perspectiva de la corriente que discurre por la superficie tal vez no sea la más adecuada en contextos de incertidumbre, porque desatiende las tensiones y las emociones que están sucediendo “por debajo”. Para tener éxito en el cambio estratégico y cultural, >>>

FIGURA 3 CORRIENTE SUPERIOR Y RESACA EN UN CAMBIO EMPRESARIAL

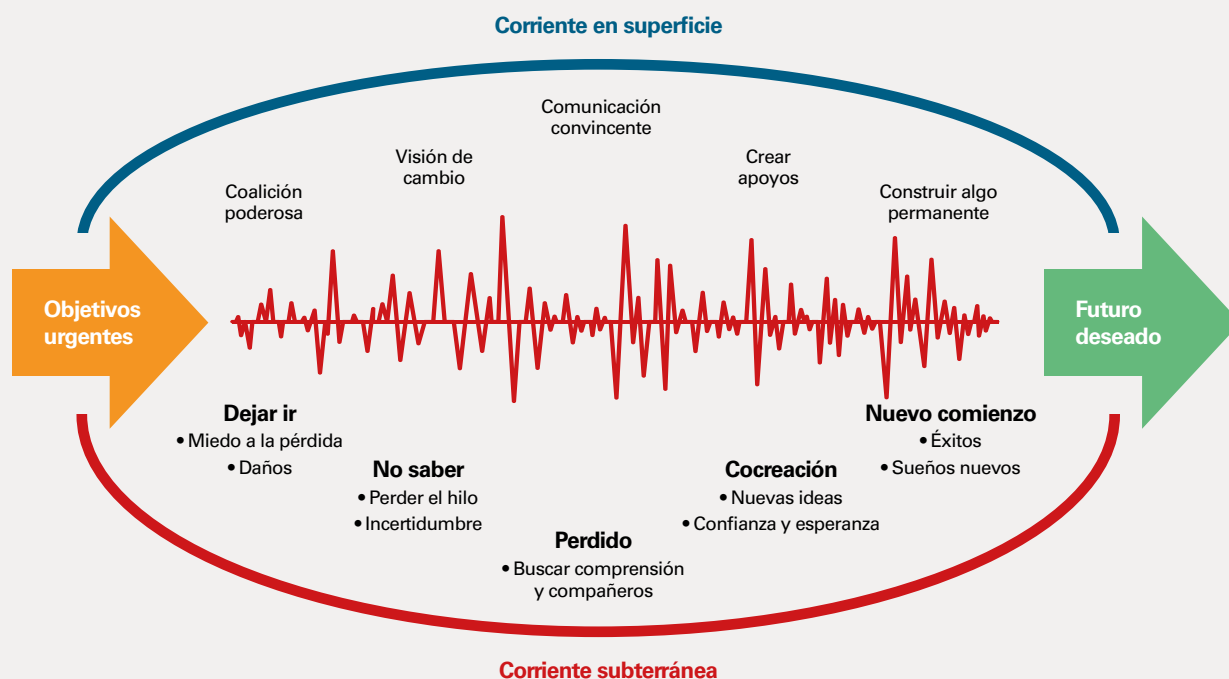


TABLA 1 ENFOQUES PARA EL CAMBIO SOSTENIBLE EN LAS EMPRESAS

Estrategias coercitivas de cambio	Negociar y acordar estrategias de cambio	Estrategia de cambio racional y planificada	Desarrollar e incentivar la estrategia de cambio
Fuerza	Intercambio	Empuje	Desarrollo
<ul style="list-style-type: none"> • Guiado por superiores • Orientado a los objetivos • Posición de fuerza • Controladores de objetivos • Proceso lineal • Presión • Explicar y vender 	<ul style="list-style-type: none"> • Múltiples participantes • Orientado a resultados • Posición de fuerza • Diferentes coaliciones • Proceso repetitivo • Negociación • Hacer concesiones 	<ul style="list-style-type: none"> • Iniciado por superiores • Orientado a soluciones • Fuerza del experto • Expertos en <i>inputs</i> • Proceso lineal • Persuasión racional • Convencer 	<ul style="list-style-type: none"> • Transformador • Orientado a los problemas • Fuerza informal • Aportaciones de empleados • Proceso repetitivo • Participación • Guiar y formar

Estrategia de fuerza coercitiva

En la estrategia de fuerza coercitiva, los altos directivos generan la urgencia frente a las amenazas del entorno para poner en marcha a la gente. La idea que subyace es que las personas son cautelosas de por sí y solo se atreven a cambiar bajo presión externa. Desde esta perspectiva, los conflictos y la resistencia al cambio son inevitables y tienen que ser vencidos mediante el uso del poder. Los altos directivos determinan las metas y delegan su implementación en los gerentes intermedios. Los controladores supervisan si los objetivos se alcanzan y los altos directivos intervienen si no se logran. Se premia el comportamiento que se solicita y se castiga un comportamiento inapropiado con respecto a los nuevos valores y normas.

Estrategia negociadora y de acuerdos

La estrategia negociadora y de acuerdos afecta a partes con intereses y deseos diferentes que se necesitan mutuamente para alcanzar sus objetivos. La idea es que las personas se centran, principalmente, en su propio interés, aunque tienen en cuenta a otras si hay necesidad de colaboración. El interés personal motiva a las personas a cambiar, si eso sirve a sus propios intereses. Esta estrategia consiste en hacer visibles los campos de fuerza, articulando la ventaja propia e intercambiando intereses para alcanzar una solución.

Estrategia racional y planificada

En la estrategia racional y planificada, la idea básica es que la gente elegirá siempre la solución más lógica. La tarea es convencer a la gente de cuál es la mejor solución. Después de analizar el entorno, la Dirección desarrolla, junto con expertos, una estrategia de negocio. Se plantean objetivos e implementan cambios. Los expertos y asesores tienen un papel importante en el análisis de problemas y en la presentación de la situación deseada. En la estrategia racional y planificada, los directivos emplean, a veces, programas culturales a gran escala, cuyo objetivo es cambiar el comportamiento de las personas en la empresa.

Estrategia de desarrollo y motivación

La idea en la estrategia de desarrollo y motivación es que las personas tienen dentro de sí el potencial suficiente para cambiar, siempre y cuando haya un buen director que pueda sacar lo mejor de ellas. Crear un contexto seguro y ofrecer estructuras claras reduce la incertidumbre y constituye una buena base para el cambio. En el proceso de cambio se solicitan las capacidades de resolución de problemas de las personas involucradas. Por lo general, el cambio es iniciado y apoyado por la Alta Dirección. En esta estrategia de cambio, las personas directamente involucradas trabajan juntas para alcanzar el cambio deseado en la empresa.

Aprender y desarrollar estrategias de cambio

Diálogo y estrategia de cambio transformadora

Aprendizaje

Descubrimiento

- Activo y reflexivo
- Orientado a la transición
- Fuerza de la seducción
- Aport. equip. de aprendiz.
- Proceso cíclico
- Aprendizaje activo
- Asesoramiento

- Activo e interactivo
- Orientado al futuro
- Fuerza de visión
- Colaboración
- Proceso cíclico
- Diálogo
- Interacción mutua

Estrategia de aprendizaje y desarrollo

La idea detrás de la estrategia de aprendizaje y desarrollo es que las personas actúan sobre la base de suposiciones, emociones, sentimientos y patrones casi inconscientes. Hacer que las personas sean conscientes de estos patrones y suposiciones y analizar los sentimientos facilita los procesos de aprendizaje para que las personas cambien su comportamiento. La idea que subyace es que el aprendizaje sirve para eliminar mentalmente las creencias limitantes y para la creación de nuevas imágenes de la realidad. Las empresas que trabajan con éxito en el cambio estratégico y cultural, casi siempre prestan atención a crear conjeturas básicas y patrones obstructivos para su análisis.

Estrategia transformadora y de diálogo

En la estrategia transformadora y de diálogo, las personas intercambian perspectivas sobre la organización, el cambio y la innovación. Experimentan y ponen en marcha innovaciones que van más allá de su propia empresa. La idea detrás de esta estrategia es que la realidad no es objetiva, sino que está anclada en las mentes y los corazones de las personas. Si esta visión de la realidad se vincula a un ideal futuro, se crea energía y la gente se activa. Precisa múltiples exámenes de problemas, exponiendo interpretaciones e interacciones estimulantes para generar una serie de posibles soluciones. Los significados y suposiciones básicas se hacen visibles, y se emprenden acciones alternativas conjuntas que conducen a un proceso de descubrimiento de nuevos futuros y destinos.

▶▶▶ hay que tomar en serio tanto la corriente en la superficie como la corriente de resaca subyacente (ver figura 3, en la página anterior).

La atención dedicada a los sentimientos y emociones en la corriente subterránea revela que las incertidumbres y las emociones pueden ser analizadas y que hay una voluntad de aprender de experiencias anteriores. La posibilidad de analizar los obstáculos o barreras puede ayudar a soslayarlos y generar confianza en las relaciones mutuas. Las presunciones implícitas que refleja la cultura actual salen a la palestra. Es precisamente esto lo que hace posible comenzar a dialogar sobre las diferencias entre la cultura existente y la cultura deseada.

Mentalidad cultural. Los pioneros en los cambios son sensibles a los valores de la organización, a las razones sociales y emotivas y a las necesidades de las personas. Son socialmente conscientes de los valores y convenciones del sistema social del que forman parte. La mentalidad cultural se encuentra plenamente en el interior del sentido esencial de los procesos, estructuras y sistemas presentes en la corriente que circula en la superficie.

Las personas con mentalidad cultural escuchan a los demás y tienen la capacidad de confiar en ellos y de generar, a su vez, confianza. Son motivadores y saben cómo tienen que manejarse administrativamente para resolver conflictos y hacer realidad cambios culturales. Esto les permite conectar entre sí las emociones y objetivos de los demás y ser capaces de dirigir hacia el futuro la energía de los integrantes de la empresa.

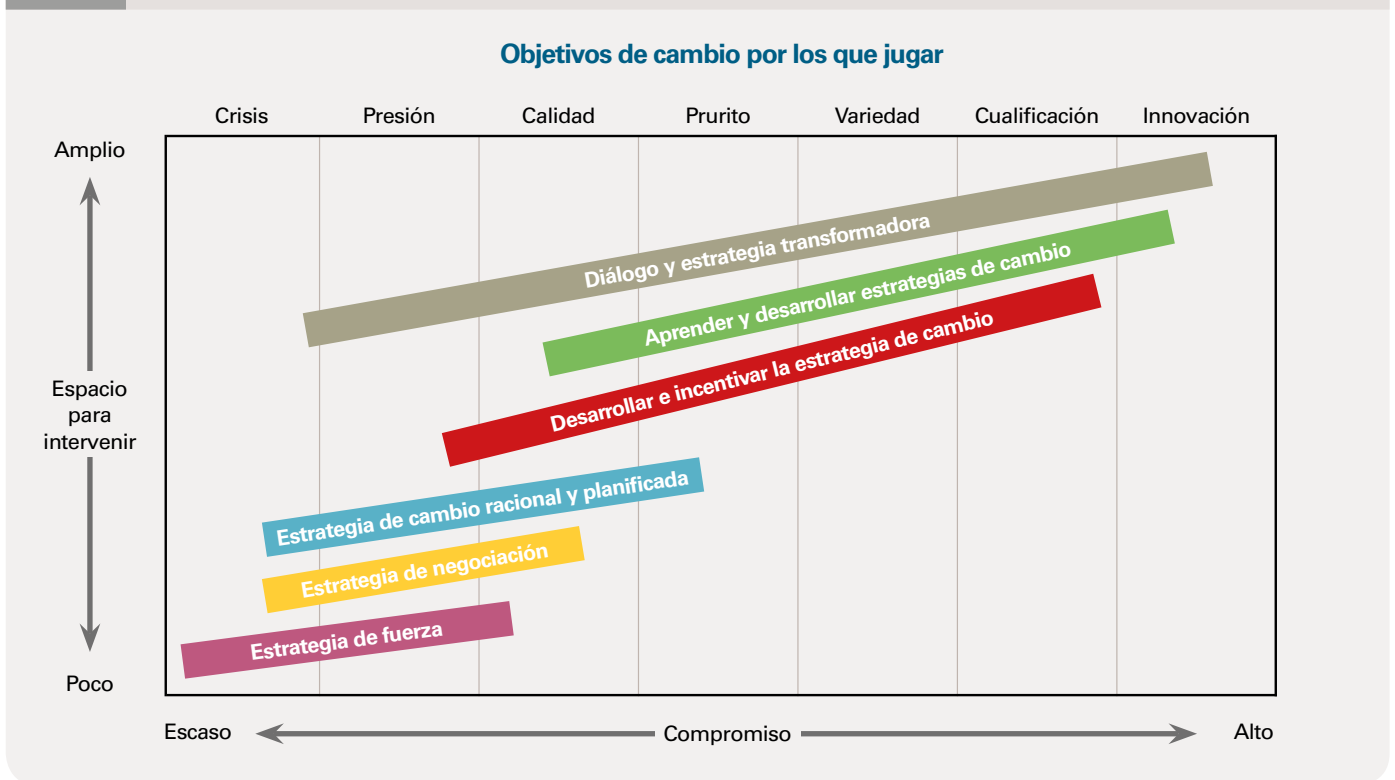
5. CONCEPTO DE JUEGO: MENTALIDAD DINÁMICA

No hay una sola “mejor manera” de cambiar las empresas. En cada ocasión hay que tomar deliberadamente decisiones sobre cómo configurar el concepto del juego, eligiendo y combinando distintas estrategias de cambio.

El cambio empieza con saber pararse. Esto no solo significa descubrir las razones del cambio y comprender las dinámicas entre los elementos de la corriente superficial y los sentimientos y emociones de la corriente subterránea, sino también pensar con un enfoque de cambio adecuado. Las teorías sobre las transformaciones empresariales han descrito una serie de estrategias¹. En la tabla 1 se emplean estas teorías como base para describir seis enfoques del cambio estratégico y cultural en situaciones inciertas.

Una de las tareas más complicadas para las personas que intervienen en el cambio empresarial es ▶▶▶

FIGURA 4 PUNTOS DE VISTA A ELEGIR Y COMBINAR PARA LAS ESTRATEGIAS DE CAMBIO



En situaciones de crisis y presión del entorno, hay poco espacio para jugar. El tiempo es limitado, pero la conformidad de los empleados es suficiente para seguir adelante. Aquí, una estrategia fuerte y planificada podría ser la adecuada para estabilizar la situación y realizar cambios que contribuyeran a la supervivencia

►►► desarrollar el concepto de juego para tener éxito en los procesos de cambio. Este consiste en un acto de equilibrio entre tres puntos de vista relacionados: el contexto y los objetivos de cambio, el espacio para desarrollarlo y el compromiso de las personas necesarias para efectuar el cambio (ver figura 4).

El primer paso para elegir y combinar estrategias de cambio es considerar las dinámicas en el terreno de juego y definir los objetivos por los que jugar. El segundo paso es estimar el espacio que hay para intervenir y la presión que ejerce el tiempo. El tercer paso es consi-

derar la importancia del compromiso de quienes van a intervenir.

En situaciones de crisis y presión del entorno, hay poco espacio para jugar. El tiempo es limitado, pero la conformidad de los empleados es suficiente para seguir adelante. Aquí, una estrategia fuerte y planificada podría ser la adecuada para estabilizar la situación y realizar cambios que contribuyeran a la supervivencia.

Una estrategia de cambio racional y planificada es útil para mejorar los sistemas de calidad, mientras que una estrategia de motivación lo es para involucrar a las personas en el proceso. Un cambio basado en la motivación, el aprendizaje, el diálogo y el progreso crea oportunidades para experimentos innovadores y permite compartir experiencias y aprender de ellas. Por eso, las empresas que quieren prepararse proactivamente para el futuro o centrarse en las innovaciones tienen espacio para intervenir, y les resulta sencillo lograr el compromiso de los participantes internos.

Mentalidad dinámica. El cambio no tiene sentido sin continuidad. Por ello, quienes lo lideran deben desarrollar meticulosamente un enfoque de cambio basado en una combinación de estrategias e intervenciones que contribuyan a ello. Estas personas tienen una perspectiva amplia sobre las estrategias de cam-

bio y toman decisiones importantes para elegir las y combinarlas.

La transformación, para que resulte exitosa, no puede basarse en seguir mecánicamente una receta, paso a paso. La gente que lidera el cambio con una mentalidad dinámica debe prestar atención, deliberadamente, a temas y acontecimientos específicos y hacer una elección sobre el enfoque que se necesita para lograr su objetivo. En situaciones de crisis, estos individuos se adelantan para identificar la situación y atajarla, usando una combinación de fuerza y estrategias planificadas. En épocas de prosperidad, es más probable que elijan un cambio gradual y un proceso continuo de desarrollo empresarial.

6. ROLES A INTERPRETAR: MENTALIDAD COLABORATIVA

El cambio empresarial no puede tener éxito sin coaliciones de participantes que lo apoyen. Por lo tanto, es necesario valorar los intereses y las posiciones de poder de quienes intervienen en el terreno de juego, tanto el interno como el externo. Una panorámica de los objetivos, motivaciones y competencias es deseable para evaluar la capacidad de cambio y asignar roles para el cumplimiento del proceso.

Es clave preguntarse qué intervinientes son los que tienen que participar a pleno rendimiento, a qué grupos se les pedirá que participen compartiendo información y sopesando ideas y quiénes tienen que ser, simplemente, informados. Al distribuir los papeles, se deberá tener claro qué esfuerzo y contribución se precisa de ellos. Y es que la participación de los individuos adecuados en el momento pertinente reduce la incertidumbre y genera apoyos para el cambio. Hay muchos roles a valorar: quiénes son los iniciadores, los patrocinadores, los líderes, los participantes, los partidarios, los responsables de la gestión de problemas, los entes integradores, los responsables de la comunicación, los socios, los encargados de bloquear, los primeros usuarios, los siguientes seguidores y las figuras clave. Al interconectar todos los asuntos, intereses y soluciones, es posible que muchos participantes puedan construir un terreno de juego común, compartir el futuro deseado, desarrollar una visión estratégica y contribuir a un esfuerzo colaborativo para llevar a buen puerto la transformación estratégica y cultural.

Mentalidad colaborativa. El cambio es un esfuerzo colaborativo de colegas y socios. Quienes lo lideran emplean su influencia para formar coaliciones de partidarios internos y externos que ayuden a dar forma al proceso. Involucran activamente a otros miembros de la organización y a las partes externas interesadas



en articular una visión de futuro significativa, atractiva y factible. Cuando es necesario, están dispuestos a intercambiar participantes si eso facilita la transformación.

Las personas con actitud colaborativa son capaces de extraer la energía positiva que existe intrínsecamente en las personas. La confianza y el espacio para experimentar motivan a otros a trabajar en una nueva visión en su propio entorno laboral e invitan a la gente a unirse y a experimentar con la renovación. Los directivos con una actitud colaborativa construyen redes, conectan a personas, se muestran optimistas, logran progresos y hacen que los éxitos sean visibles.

7. TÁCTICAS DE JUEGO: ACTITUD ACTIVA

Las personas que tomen la iniciativa de cambiar su empresa descubrirán que hay muchas intervenciones disponibles². Estas intervenciones engloban las herramientas para un viaje emocionante y las actividades que se necesitan para alcanzar un objetivo, y se encuentran integradas en el enfoque de cambio elegido. El quid de la cuestión es lograr una combinación coherente de intervenciones que coincidan con las razones para el cambio y la estrategia dominante. Aquí es importante comprender quiénes son los diferentes actores y cuáles son sus papeles, ya que ello afecta a la elección de las posibles intervenciones. >>>

▶▶▶ Las intervenciones sucesivas deben conectarse entre sí de modo que formen un todo lógico para maximizar su eficacia conjunta. Y, para que sean eficaces, debe haber una percepción clara de cuáles son las necesarias, así como disponer de los recursos adecuados, tales como tiempo, esfuerzo y dinero.

tangibles. Las personas involucradas aprenden, durante el proceso, sobre las dinámicas empresariales, la colaboración e, incluso, sobre ellas mismas. Detectar las señales débiles y atender las experiencias que van surgiendo es útil para adaptarse al contexto y a la situación, eligiendo posibles intervenciones adicionales. El

Cada proceso de cambio crea incertidumbre, pero también momentos de alegría y entusiasmo cuando se notan progresos y los resultados se hacen tangibles. Las personas involucradas aprenden, durante el proceso, sobre las dinámicas empresariales, la colaboración e, incluso, sobre ellas mismas

Comunicar la estrategia de cambio y las intervenciones, hacer visible el progreso y celebrar los éxitos proporciona apoyo suplementario al cambio cultural y a la mezcla elegida de estrategia de cambio e intervención.

Actitud activa. Cambiar empresas es un proceso activo y continuo en el que las personas configuran juntas la identidad de una organización, mediante su forma de trabajar y vivir juntas. Quienes lideran la transformación toman la iniciativa y se ponen a trabajar. Movilizan la energía en torno a aquellas cosas que necesitan ser modificadas. A través de su iniciativa, cambia la forma en la que las personas trabajan juntas, al igual que sucede con sus interacciones con los clientes.

Los individuos con una actitud activa son sensiblemente conscientes del terreno de juego y de lo que el equipo es capaz a la hora de llevar a cabo cambios, y, por lo tanto, ayudan a establecer y mantener la dirección para persuadir a todo el mundo a lo largo del proceso. Las personas que participan en un cambio suelen tener un objetivo que guía sus acciones, y los líderes activos deben motivarlas a aplicar intervenciones y a experimentar activamente con nuevas formas de trabajar. La actitud activa junta todos los elementos en el proceso de cambio.

8. EXPERIENCIA DEL JUEGO: MENTALIDAD REFLEXIVA

Sentir la dinámica del cambio como un juego continuo de participantes sobre un terreno de juego en movimiento es esencial para combinar la corriente de la superficie y la subyacente y hacer realidad cambios profundos con un objetivo claro y un concepto de juego bien meditado. Cada proceso de cambio crea incertidumbre, pero también momentos de alegría y entusiasmo cuando se notan progresos y los resultados se hacen

intercambio de historias de éxito ayuda a fijar y distribuir los progresos, y compartir resultados positivos puede ampliar el “placer” del cambio como un juego continuo. Para fijar estas experiencias, los que encabezan la transformación deben estar abiertos a experiencias, tanto negativas como positivas, y ser sensibles a lo que va sucediendo.

Mentalidad reflexiva. Quienes lideran el cambio se conocen a sí mismos, con sus fortalezas y sus debilidades. Saben quiénes son y lo que les impulsa. No puede haber colaboración en los cambios sin conciencia social y de uno mismo. Además, la curiosidad ayuda a descubrir reglas no escritas del juego y dinámicas subyacentes que guían el comportamiento (una mente reflexiva y abierta permite entender las suposiciones que se dan por sentadas).

Quienes lideran el cambio son accesibles, admiten comentarios honestos y no temen hacer que las emociones sean objeto de análisis. Son capaces de ser introspectivos y mantener una actitud de aprendizaje activa. Reflejan atentamente sus experiencias durante el proceso de cambio e involucran a otros en el aprendizaje, para hacerlos partícipes del desarrollo profesional y empresarial.

CONCLUSIONES

Todo el mundo es capaz de tomar la iniciativa y liderar un proceso de cambio. Los que inician una transformación tienen una mentalidad terrenal y son conscientes de los progresos en su entorno. La mentalidad estratégica ayuda a darse cuenta de que la compañía es una entidad colectiva que persigue un propósito común y se prepara para el futuro. Desde una mentalidad cultural, se entiende lo que está pasando bajo la superficie y se puede percibir lo que preocupa a la gente. Los ini-

ciadores de cambios estratégicos y culturales muestran una actitud dinámica. Señalan el camino en un entorno incierto, teniendo en cuenta una significativa combinación de estrategias de cambio.

Los líderes que alcanzan cambios exitosos forman coaliciones necesarias y trabajan el cambio desde una posición de compromiso y motivos personales. Esta mentalidad política está conectada con una actitud colaborativa, con el fin de realizar el cambio juntando a la gente y organizando el trabajo en equipo para hacer posible la renovación. Con una actitud activa, los que

encabezan el cambio mantienen el rumbo y guían a la gente en esa dirección. Estos líderes intervienen conscientemente y tienen una mentalidad reflexiva, consciente de sí mismos y de quienes les rodean. Esto les ayuda a dar sentido al proceso de cambio, para sí y para otros, y añadir valor al propósito de la empresa para con sus clientes y la sociedad. ■

"Aptitudes para conseguir impacto en el cambio estratégico y cultural".
© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

Referencias

1. Véanse los siguientes textos para una elaboración de estrategias de cambio:
 - Beer, M. y Nohria, N. *Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
 - De Caluwé, L. y Vermaak, H. *Learning to Change: A Guide for Organizational Change Agents*. Londres: Sage, 2002.
 - Boonstra, J. J. *Dynamics of Organizational Change and Learning*. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd, 2004.
 - Cummings, T. G y Worley, C. G. *Organizational Change and Development*. 9.ª ed. Cincinnati: South-Western College Publication, 2008.
 - Kotter, J. P. y Schlesinger, L. A. "Choosing Change Strategies". *Harvard Business Review*, julio-agosto de 2008, pp. 1-10.
 - Boonstra, J. J. *Cultural Change and Leadership in Organizations. A Practical Guide to Successful Organizational Change*. Chichester: Wiley-Blackwell, 2013.
2. Un resumen útil de posibles intervenciones se encuentra en las referencias anteriores.