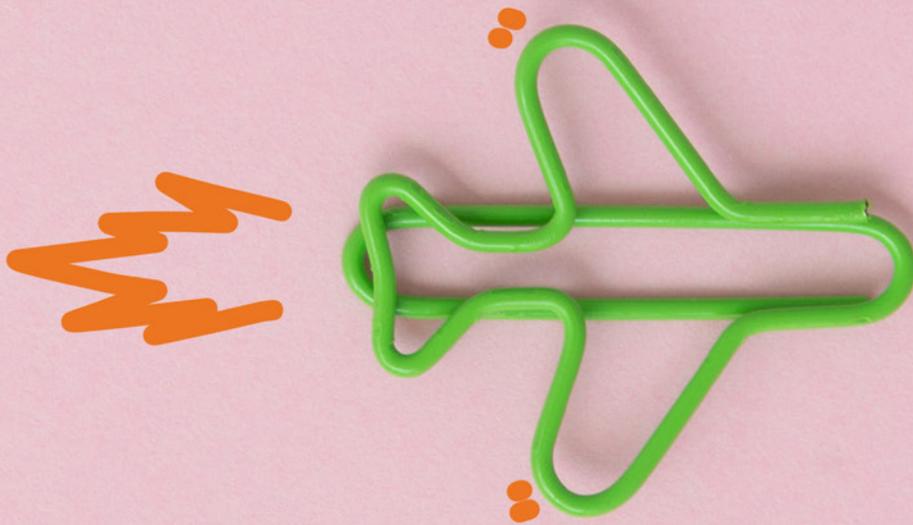




IMPULSANDO LA, TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL

¿Cómo analizar el nivel de preparación de nuestra empresa para enfrentarse a los cambios? Aquí se presentan las claves sobre las que se estructura una dinámica exitosa de gestión del cambio y transformación en las organizaciones



FRANCISCO LOSCOS

Profesor de Cambio, Liderazgo y Talento del Departamento de Dirección de Personas y Organización en ESADE Business School, profesor invitado de INCAE Business School y profesor 'honoris causa' de la Universidad Católica de Córdoba (Argentina)

JAAP BOONSTRA

Profesor de Dinámica de la Organización del Departamento de Dirección de Personas y Organización en ESADE Business School y profesor de Cambio, Organización y Liderazgo en la Universidad de Economía y Empresa de Viena (Austria)

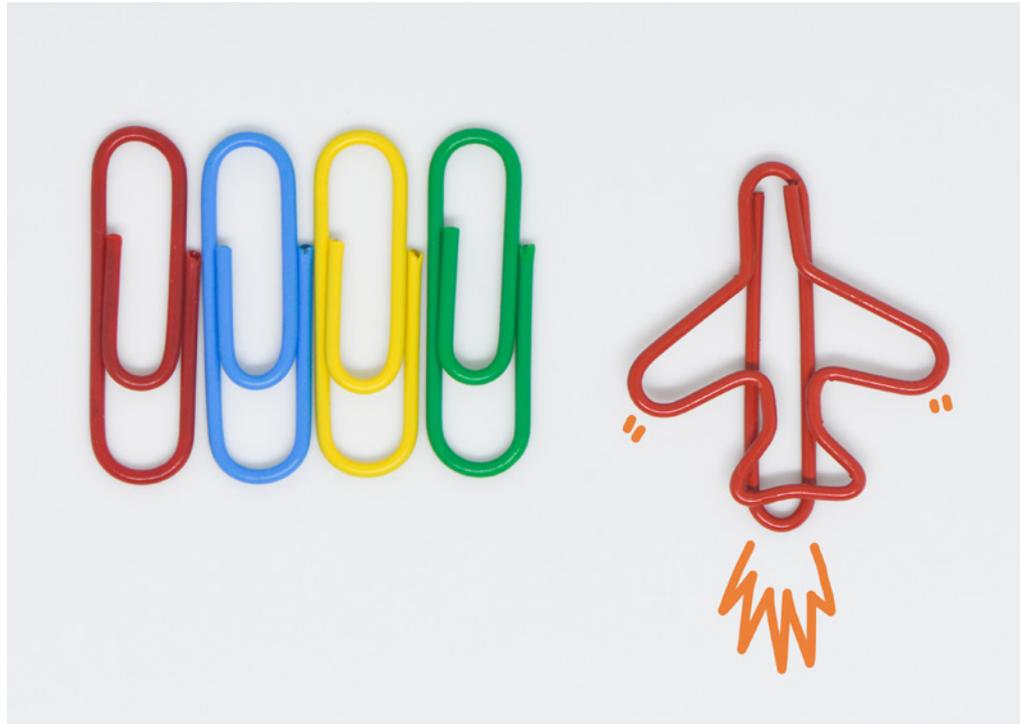
En el número 291 de *Harvard Deusto Business Review*¹ explicábamos un modelo de juego para el cambio. Este modelo, desarrollado en el libro *El cambio como un juego de interacción estratégica*², se estructura sobre la base de los “escenarios” en los que se desarrollan los procesos de transformación organizacional (terreno de juego) y de los “actores” que participan en los mismos (ser jugador). El objetivo del modelo es crear el contexto adecuado y lograr el impacto requerido (ver el cuadro 1).

Teniendo en cuenta que se trata de un modelo dinámico (que debe ser gestionado como un movimiento en curso) y sistémico (todos los elementos del sistema están en situación de interrelación y de interdependencia), hay dos consideraciones que hay que tener muy presentes cuando se impulsa una transformación organizacional:

- Por un lado, los acontecimientos del contexto tienen que estar perfectamente interpretados.
- Por otro lado, el posicionamiento organizacional en cada una de las partes del modelo ha de estar perfecta-

SOBRE EL ESTUDIO

Con el objetivo de conectar el desarrollo conceptual de las soluciones que proponemos con la aplicabilidad práctica en las organizaciones, hemos trabajado a lo largo de estos dos últimos años con algo más de cuatrocientos profesionales de diferentes organizaciones de Europa (EMBA y *Executive Masters* de ESADE Business School) y de América Latina (EMBA y Programa de Alta Gerencia de INCAE Business School). Todos/as ellos/as con posiciones directivas. Los resultados y las reflexiones expuestas son parte de ese trabajo.



EL ENTORNO EN EL QUE SE MUEVEN LAS ORGANIZACIONES CONFIGURA UN TERRENO DE JUEGO ESENCIALMENTE "DINÁMICO", EN EL QUE LAS EVOLUCIONES QUE SE PRODUCEN INTERACTÚAN CONSTANTEMENTE

mente analizado: en primer lugar, para apoyar la determinación de la idea del juego (estrategia de cambio) y, en segundo lugar, para facilitar las dinámicas de interacción entre los diferentes factores que inciden en el cambio.

INTERPRETANDO EL CONTEXTO

El entorno en el que se mueven las organizaciones configura un terreno de juego esencialmente dinámico, en el que las evoluciones que se producen interactúan constantemente, aunque no están claras ni las dinámicas de interacción ni las rutas de las mismas, ya que todo cambia continua y constantemente.

Metafóricamente hablando, los cambios se parecen a una excursión por un territorio desconocido, donde las personas tienen que estar bien penetradas para poder hacer frente a lo imprevisto. En esta situación,

- **la ambición de juego proporciona un cierto grado de tranquilidad**, porque pone de manifiesto hacia dónde se dirige la organización.

- **los patrones de juego existentes están expuestos a presiones** y, por ello, el cambio se convierte en un proceso continuo de observación, adaptación y aprendizaje.

EL TERRENO DE JUEGO

El terreno de juego viene definido como el entorno en el que las organizaciones funcionan, y engloba todo lo que allí sucede. Lógicamente, los terrenos de juego son diferentes según el sector, el mercado y el momento estratégico.

Para hacer realidad la ambición de cambio deseada, hay que considerar las diferentes variables que presenta el terreno de juego. Estas variables, tal y como se refleja en el cuadro 2, parten

de la premisa de una doble visión del mundo, ordenado y desordenado, y de una serie de dinámicas de actuación que, a través de la interacción, posibilitan encontrar nuevas oportunidades y alternativas en un mundo en adaptación, en el que los acontecimientos y las posibilidades están mezclados.

El estudio que hemos realizado pone de manifiesto que la mayoría de organizaciones consideran que se encuentran en un entorno desordenado (54%), y dentro de ello en un contexto dinámico e interpretable (43%). Estar en un contexto u otro obliga a las organizaciones a desarrollar el modelo de liderazgo, los códigos de talento y las estrategias de cambio sobre la base del posicionamiento contextual.

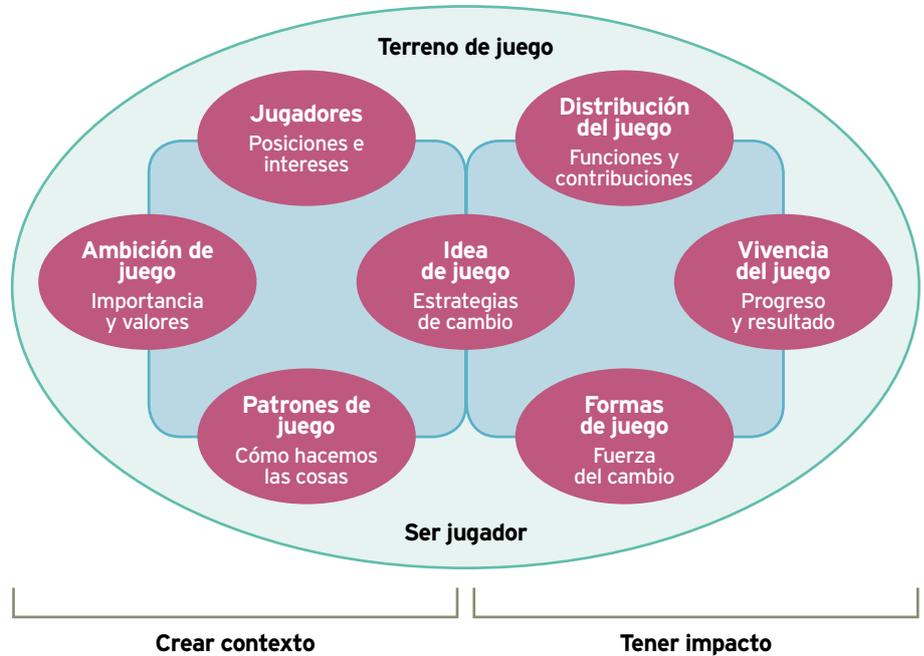
• **La gestión del cambio en contextos simples y previsible** se centra en las “buenas prácticas”, y se estructura sobre la base del itinerario análisis-categorización-reacción. En este contexto, mayoritariamente nos hemos encontrado organizaciones de sectores industriales.

• **La gestión del cambio en contextos complejos, pero previsible**, se centra en las “siguientes prácticas”, y se estructura sobre la base del itinerario diagnóstico-evaluación-reacción. En este contexto, mayoritariamente nos hemos encontrado organizaciones de sectores financieros, de seguros y farmacia.

• **La gestión del cambio en contextos caóticos e imprevisible** se centra en la dualidad “éxito-fracaso”, y se estructura sobre la base del itinerario actuación-observación-estabilización. En este contexto, mayoritariamente nos hemos encontrado organizaciones de sectores de la nueva economía.

• **La gestión del cambio en contextos dinámicos e interpretables** se centra en las “experiencias”, y se estructura sobre la base del itinerario experimentación-reflexión-aprendizaje. En este contexto, mayoritariamente nos hemos encontrado organizaciones de sectores de servicios y retail. El cambio en estos contextos dinámicos e interpretables parte de la base de que la experimentación clarifica la visión →

CUADRO 1. MODELO DE JUEGO PARA EL CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN



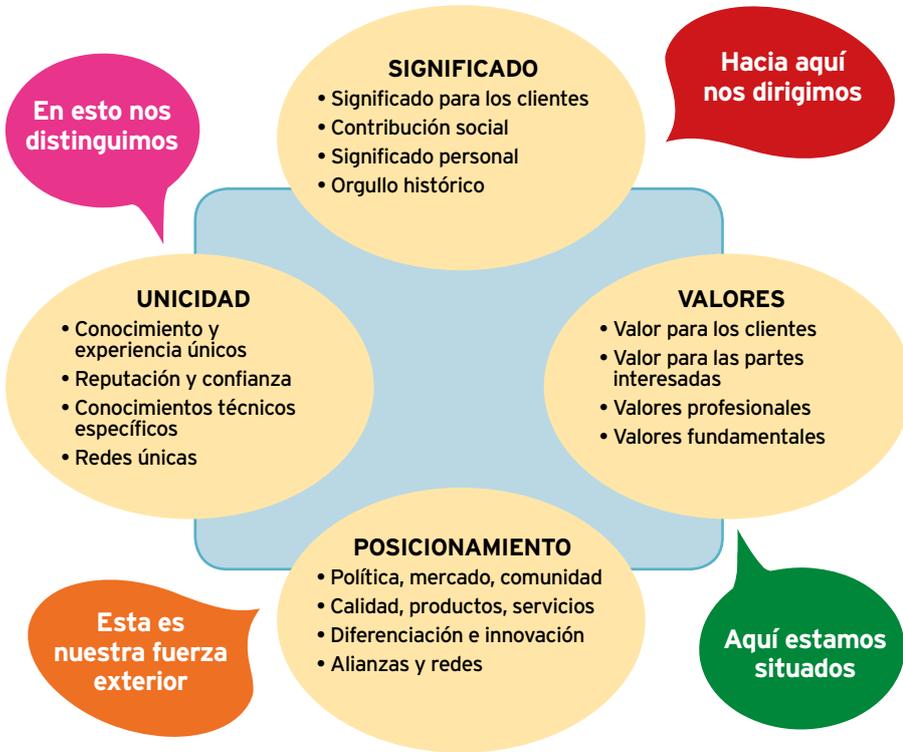
Fuente: Boonstra y Loscos (2019)

CUADRO 2. MUNDOS ORDENADOS Y DESORDENADOS

| | | | |
|----------|---|--|-------------|
| Ordenado | Complejo pero comprensible Cambios en tiempo y espacio Análisis de las relaciones causales Planificación de escenario "Prácticas siguientes" Diagnóstico-evaluación-reacción | Dinámico e interpretable Observación e interpretación de la dinámica Creación de imágenes de la realidad Experimentación y aprendizaje "Experiencias" Experimentación-reflexión-aprendizaje | Desordenado |
| | Simple y previsible Estabilidad en un entorno conocido Averiguación de causa-consecuencia Protocolos y normas "Buenas prácticas" Análisis-categorización-reacción | Caótico e imprevisible Entorno desconocido Interpretación de la situación y actuación Acción colectiva y puesta a prueba "Éxito y fracaso" Actuación-observación-estabilización | |

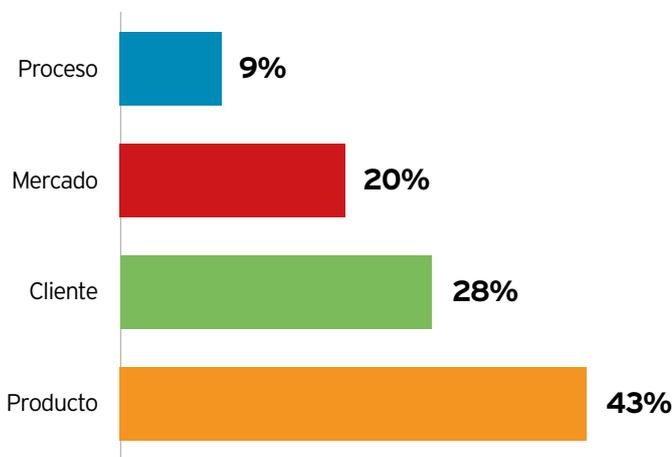
Fuente: figura basada en Snowden, D. J. y Boone, M. E. "A leader's framework for decision making". *Harvard Business Review*, (85) 11, 2007.

CUADRO 3. 'BUSINESS IDEA'



Fuente: Boonstra y Loscos (2019)

CUADRO 4. ORIENTACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES



→ de lo que es posible y de lo que va a suceder. Desde esta perspectiva, es posible aproximarse al futuro experimentando cómo funciona. Eso sucede, en primer lugar, a pequeña escala y en pequeños pasos, para detectar la dinámica y aprovechar las experiencias para dar los siguientes pasos. Sobre la marcha, surge un movimiento más profundo de cambio y renovación, al que contribuyen los distintos jugadores. La comprensión de las evoluciones en un terreno de juego dinámico surge por medio de la experimentación y de la capacidad de aprender de esta. Y es que, por medio de la experimentación, se hace comprensible la dinámica sobre el terreno de juego. Los patrones de juego se exponen y, además, queda claro lo que no sabemos. De ese modo, la experimentación se convierte en parte de la previsión, por lo que los jugadores actúan juntos en el terreno de juego.

LA AMBICIÓN DE JUEGO

La ambición de juego representa la *business idea* de la organización, y viene referida a la capacidad de visualizar el futuro y, en consecuencia, de impulsar el cambio ambicionado (ver el cuadro 3).

Tradicionalmente, el criterio impulsor de la gestión del cambio venía referido a la capacidad de las organizaciones de crear una “sensación de urgencia” suficientemente poderosa para movilizar a los profesionales de una organización hacia una determinada dirección. Pero la ambición de juego propone una visión diferente del “criterio impulsor” de los cambios, centrándolos. Al igual que la sensación de urgencia, la ambición de juego cumple con el requisito de enfocarse en el “porqué” del liderazgo inspiracional, pero la diferencia reside en el factor perspectiva (la sensación de urgencia se centra en un problema a resolver y la ambición de juego se centra en una aspiración a conseguir) y en el factor tiempo (la sensación de urgencia trabaja en base Kronos y la ambición de juego, en base Kairós).

El cuadro 4 refleja la orientación de las organizaciones en los aspectos clave que se derivan de la *business idea*, que tienen que ver con la orientación al cliente, al mercado, al producto y al proceso.

Estos resultados ponen de manifiesto el planteamiento que, en la actualidad, tienen las organizaciones, dejando entrever que los impulsos hacia el cliente-centrismo aún no están logrando los resultados deseables. Sin embargo, prácticamente hay unanimidad en cuanto a que la orientación a cliente debería ser la primera cuando el enfoque sobre el que se pregunta es la orientación “deseada”.

La transición de “proceso/producto” a “cliente” y la transformación cultural (de “jerarquía/control” a “ganar el mercado”) son las dos aspiraciones de cambio que en la actualidad más inquietan a las organizaciones.

Es interesante observar la vinculación entre el terreno de juego y la ambición del cambio a través de la relación que nos hemos encontrado entre contextos dinámicos e interpretables y organizaciones mayoritariamente orientadas a cliente; entre contextos caóticos e imprevisibles y organizaciones mayoritariamente orientadas a mercados; entre contextos complejos, pero previsible, y organizaciones mayoritariamente orientadas a producto;

y entre contextos simples y previsible y organizaciones mayoritariamente orientadas a procesos.

Esta relación tiene que ser adecuadamente interpretada a la hora de determinar la idea de juego (estrategia de cambio).

LOS PATRONES DE JUEGO

Los patrones de juego están relacionados con la capacidad de gestionar la cultura, la manera en que los profesionales dan importancia al trabajo cotidiano y cómo reaccionan a las tensiones propias de las dinámicas del trabajo.

Edgar Shein define la cultura de una organización como “el patrón de supuestos básicos compartidos que el grupo aprende en la medida que resuelve sus problemas de adaptación externa e integración interna, que los ha trabajado lo suficiente para ser considerados como válidos y, por lo tanto, dignos de ser enseñados a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas”. Desde esa perspectiva, podemos afirmar que,

LA TRANSICIÓN DE "PROCESO/ PRODUCTO" A "CLIENTE" Y LA TRANSFORMACIÓN CULTURAL (DE "JERARQUÍA/CONTROL" A "GANAR EL MERCADO") SON LAS DOS ASPIRACIONES DE CAMBIO QUE, EN LA ACTUALIDAD, MÁS INQUIETAN A LAS ORGANIZACIONES

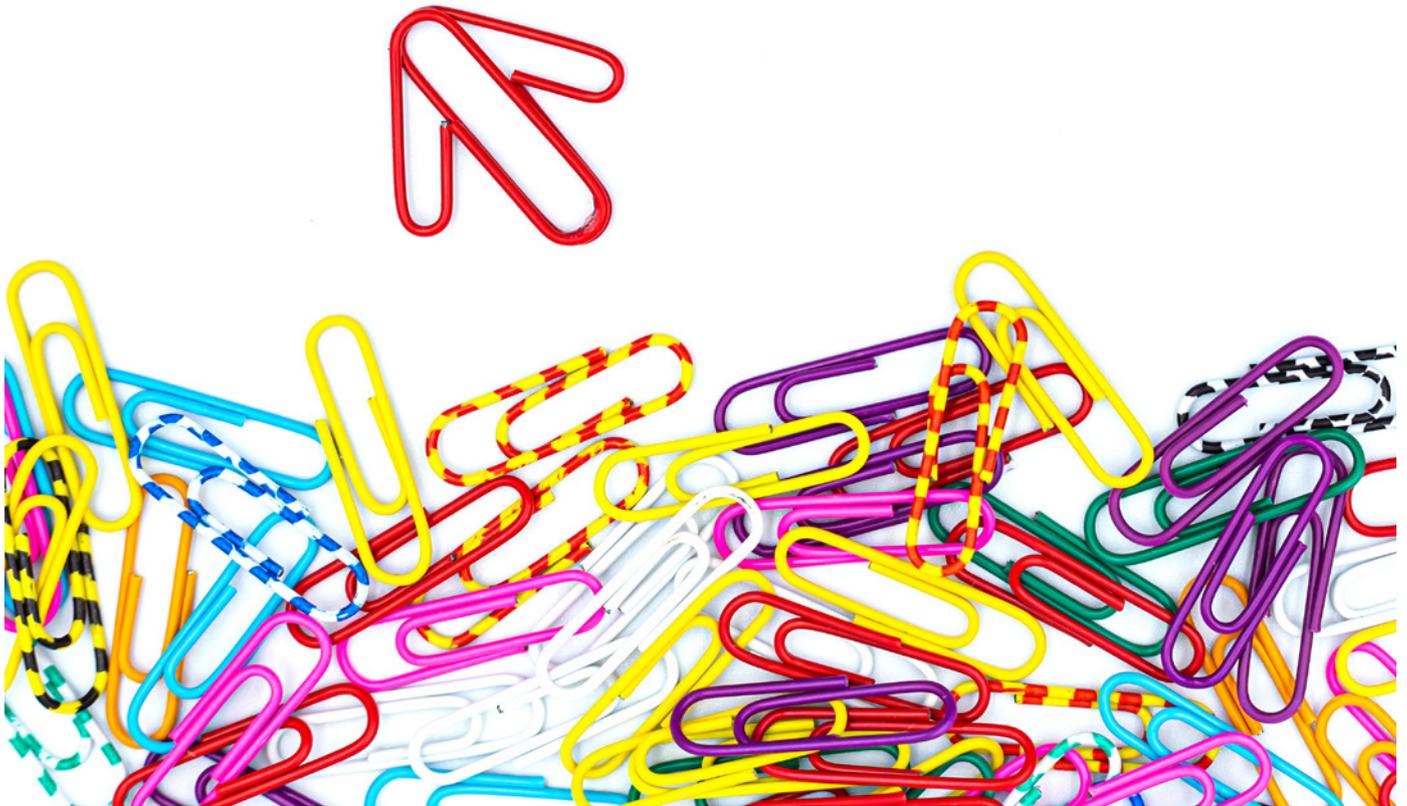
en los procesos de transformación organizacional, la cultura configura la piedra angular del cambio, y que enfrentarse a los mismos sin el dominio de la cultura supone un elevado riesgo, lo que Peter Drucker expresaba metafóricamente al señalar que “la cultura se desayuna a la estrategia”.

El modelo cultural con el que hemos trabajado es el de Quinn³, representado en el cuadro 5. —>

CUADRO 5. MODELO DE IDEOLOGÍAS CULTURALES DE QUINN



Fuente: Cameron y Quinn (2011)



→ Desde la perspectiva de las definiciones de los modelos, ¿tiene sentido pensar que hay patrones de juego que encajan mejor/peor en los diferentes terrenos de juego? La verdad es que es lógico pensar que, en contextos simples y predecibles, la cultura de “jerarquía/control” encaja muy bien, y lo mismo podríamos decir de la conexión entre el resto de patrones y terrenos de juego. No obstante, también tiene todo el sentido pensar que, en un mundo incierto, complejo y competitivo, la ideología cultural de “ganar el mercado” sería la más recomendable.

El análisis realizado indica que la cultura más extendida actualmente es la de “jerarquía/control” (39%), seguida por la de “ganar el mercado” (31%), “clan/familia” (21%) y, finalmente, bastante alejada, la de “adhocracia” (9%). Sin embargo, al hablar de la cultura deseada, los resultados nos han sorprendido en tres de las cuatro ideologías: la primera gran sorpresa es que la cultura “ganar el mercado” no solo no es la más deseada, sino que, además, el peso del resultado obtenido (14%) es un 300% menor que el de la cultura “clan/familia”. La segunda

LOS PATRONES DE JUEGO ESTÁN RELACIONADOS CON LA CAPACIDAD DE GESTIONAR LA CULTURA, LA MANERA EN QUE LOS PROFESIONALES DAN IMPORTANCIA AL TRABAJO COTIDIANO Y CÓMO REACCIONAN A LAS TENSIONES PROPIAS DE LAS DINÁMICAS DEL TRABAJO

sorpresa es que la cultura más deseada es “clan/familia” (56%), y lo es con un avasallador peso del resultado. Finalmente, la tercera sorpresa tiene que ver con la cultura de “jerarquía/control”, que, pese a ocupar la cuarta posición, el 9% obtenido pone de ma-

nifiesto que sigue habiendo modelos de negocio en los que los profesionales consideran que esa debe ser la primera de las orientaciones culturales.

Por último, hay que resaltar el hecho de que, en la cultura actual de las organizaciones, el 70% del peso recae en ideologías culturales asociadas a “estabilidad y control”; mientras que, en la cultura deseada, el 77% del peso recae en ideologías de “flexibilidad y libertad”.

Las conclusiones que podemos extraer de los resultados presentados son estas:

- **La cultura organizativa no se trabaja adecuadamente.** Por el hecho de ser un intangible, la cultura es un tema en el que las organizaciones apenas invierten tiempo y recursos en trabajarla. En consecuencia, ¿somos conscientes de lo que significa la cultura de una organización? ¿Sabemos identificarla? ¿Conocemos los patrones de conducta que la configuran? ¿Conocemos los factores de la vehiculizan? ¿Disponemos de políticas de empresa que incidan directamente en la cultura?...

- **La cultura organizativa existente no suele ser la deseada.** ¿Es posible que en estos años de turbulencia en los mercados, de transformaciones, de supervivencia, de una muy elevada competitividad..., las organizaciones hayan “quemado” a las personas con políticas que no han sabido conectar la racionalidad de los acontecimientos con la emocionalidad de los compromisos?
- **Los patrones de juego son un eje clave de la ambición de juego.** Sobre la base de la negatividad que aportan los dos puntos anteriores, en la mayoría de dinámicas de transformación organizacional, los patrones de juego se han convertido en un eje clave de la ambición de juego.

DILEMAS DEL CAMBIO

Los dilemas del cambio son un conjunto de paradigmas relacionados con las claves de éxito en la transformación organizacional, y ponen de manifiesto el grado de adecuación de una organización para enfrentarse con éxito a las dinámicas de cambio. Se configuran sobre la base de paradigmas, directamente conectados al modelo del cambio como un juego de interacción estratégica, y estructurados sobre la base de la interrelación y la interde-

pendencia entre ellos. El análisis de estos dilemas proporciona un análisis situacional de la organización antes de enfrentarse a un cambio.

Como puede observarse en el cuadro 1, lo que envuelve el modelo de juego para el cambio son los “escenarios” en los que se desarrollan los procesos de transformación organizacional (terreno de juego) y de los “actores” que participan en los mismos (ser jugador).

Desde la perspectiva del terreno de juego, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base del nivel de incertidumbre al que se enfrenta la organización, así como del enfoque de los “drivers” del cambio utilizados en la organización.

Desde la perspectiva de ser jugador, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base de cómo se plantean y se inician los cambios en la organización, así como de la experiencia que tiene la organización en gestión del cambio, y, en consecuencia, de la utilización de recursos internos o la necesidad de recursos externos para gobernar el cambio.

El cuadro 7, en la página siguiente, recoge los resultados del estudio realizado sobre los dilemas del cambio en estas variables.

Estos resultados ponen de manifiesto que las organizaciones están sus-

tancialmente mejor preparadas para gestionar los “escenarios” en los que se desarrollan los procesos de transformación organizacional (terreno de juego) que para liderarlos e impulsarlos (ser jugador).

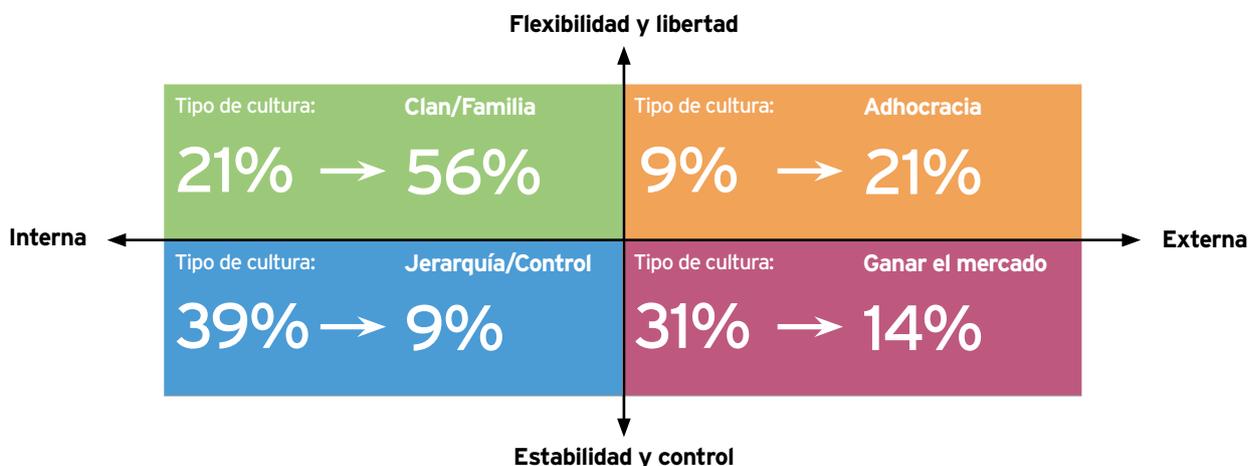
Como también puede observarse en el cuadro 1, a la izquierda se sitúa, por un lado, la ambición de juego, que representa la *business idea* de la organización, y por otro, los jugadores, que representan el inventario de todas las partes activas. Por último, está el patrón de juego, que determina las dinámicas que intervienen en las organizaciones.

En el centro, la idea de juego es el concepto puente que conecta las variables “crear un contexto” y “tener impacto”, que tiene por objetivo el planteamiento de los cambios deseados a través de la elección de la estrategia adecuada.

Desde la perspectiva de la ambición de juego, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base de la libertad para poder desarrollar la ambición estratégica del cambio, así como sobre la racionalidad en la que se sustenta el cambio.

Desde la perspectiva de los jugadores, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base del tipo de coaliciones que va a necesitar el cambio, así como →

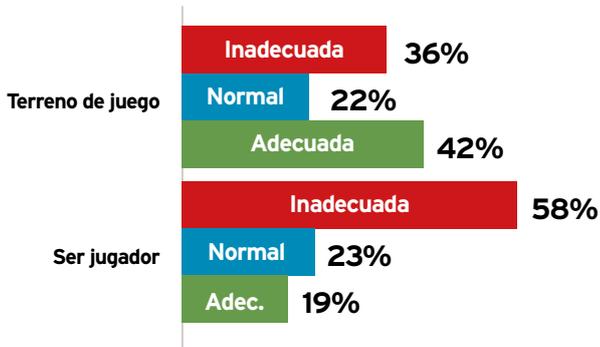
CUADRO 6. CULTURA EXISTENTE Y DESEADA EN LAS ORGANIZACIONES



Fuente: Cameron y Quinn (2011)

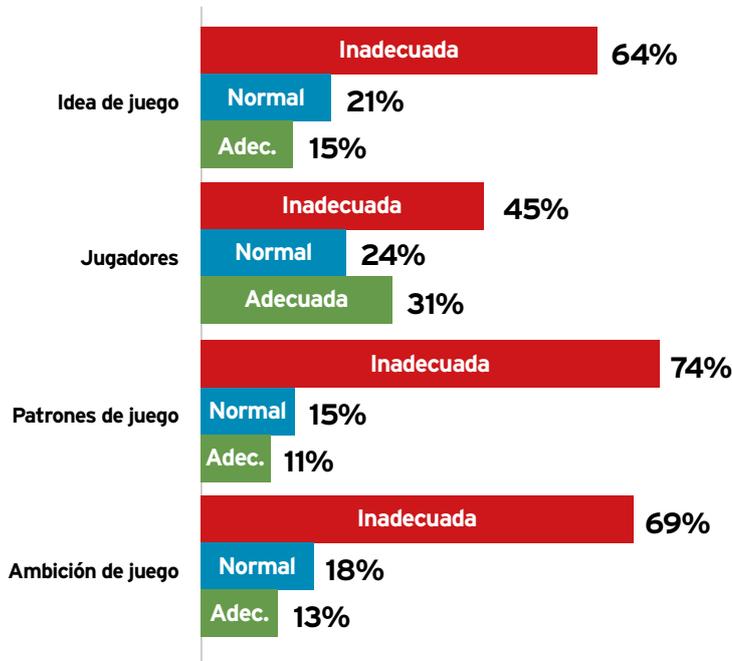
CUADRO 7. DILEMAS DEL CAMBIO: VARIABLES "TERRENO DE JUEGO" Y "SER JUGADOR"

Situación de las organizaciones para gestionar los cambios desde la perspectiva de los dilemas del cambio asociados a terreno de juego y ser jugador.



CUADRO 8. DILEMAS DEL CAMBIO: VARIABLES "IDEA", "JUGADORES", "PATRONES" Y "AMBICIÓN"

Situación de las organizaciones para gestionar los cambios desde la perspectiva de los dilemas del cambio asociados a idea de juego, jugadores, patrones de juego y ambición de juego.



→ sobre la relación que se va a mantener con los "grupos de interés" de la organización a lo largo del proceso.

Desde la perspectiva de los patrones de juego, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base del tipo de cultura organizativa existente, así como sobre si la orientación de la gestión del cambio es *top-down* o, por el contrario, es *bottom-up*.

Desde la perspectiva de la idea de juego, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base del nivel de planificación de la estrategia de cambio, así como sobre el nivel de estandarización de las dinámicas asociadas al proceso de cambio.

Los resultados del estudio sobre los dilemas del cambio en estas variables están expresados en el cuadro 8.

Estos resultados ponen de manifiesto que, en la actualidad, el gran problema al que se enfrentan las empresas en las dinámicas de transformación organizacional es la gestión de la cultura (patrones de juego). En concreto, el dominio de la misma a la hora de afrontar los cambios es el principal reto.

El otro gran reto está asociado a la ambición del cambio. Las organizaciones siguen impulsando los cambios considerablemente más por cuestiones relacionadas con la "urgencia" que por la "ambición".

En lo relacionado con la elección de la estrategia (idea de juego), los resultados tampoco son alentadores. En un mundo cambiante e incierto, y en dinámicas de actuación cada vez más interactivas, se sigue apostando por la unicidad estratégica, y se gestiona desde una visión estratégica planeada y estandarizada.

Finalmente, lo relacionado con jugadores es el factor mejor valorado. Las organizaciones empiezan a interpretar adecuadamente la necesidad de construir alianzas externas basadas en la confianza y colaboración para enfrentarse a los cambios.

En el lado derecho del cuadro 1 se sitúa, por un lado, la distribución del juego, que determina los roles asociados a la contribución al cambio, y, por otro lado, las formas de juego, que representan las acciones adecuadas para avanzar en las dinámicas de transformación. También está la vivencia del juego, que representa las dinámi-

LOS DILEMAS DEL CAMBIO SON UN CONJUNTO DE PARADIGMAS RELACIONADOS CON LAS CLAVES DE ÉXITO EN LA TRANSFORMACIÓN ORGANIZACIONAL, QUE PONEN DE MANIFIESTO EL GRADO DE ADECUACIÓN DE UNA ORGANIZACIÓN PARA ENFRENTARSE CON ÉXITO A LAS DINÁMICAS DE CAMBIO

cas asociadas a cómo impulsar y experimentar los cambios.

En el centro, la idea de juego representa el impacto logrado con la estrategia de cambio.

Desde la perspectiva de la distribución del juego, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base de la idea de la “propiedad del cambio” (¿de la Dirección?, ¿de nadie?, ¿de todos?...) y el rol de los mandos intermedios en el proceso.

Desde la perspectiva de las formas de juego, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base del tipo de relaciones que se dan entre las distintas áreas y departamentos de una empresa, y sobre cómo se visualizan las posibles resistencias al cambio.

Desde la perspectiva de la vivencia del juego, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base de la visión del cambio (¿único?, ¿lineal?...) y sobre la gestión emocional del proceso.

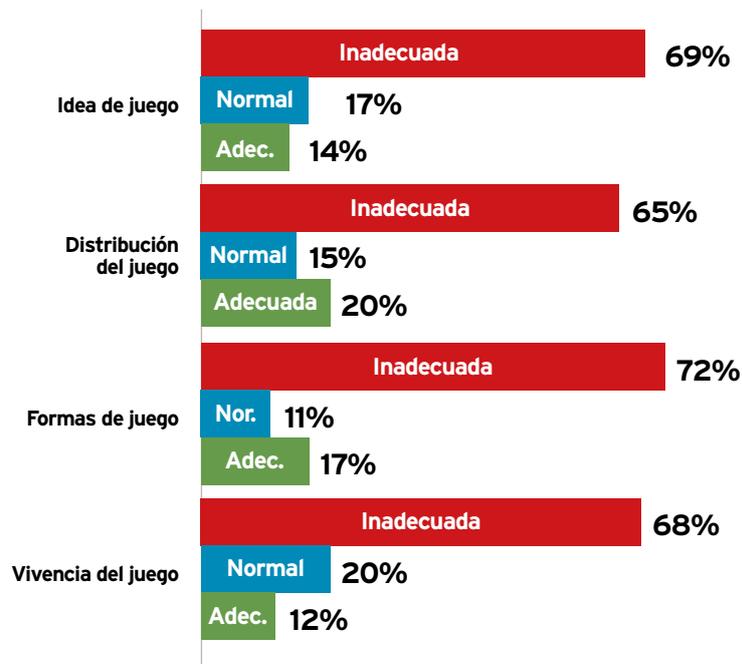
Desde la perspectiva de la idea de juego, los dilemas del cambio se estructuran sobre la base de la orientación del cambio (¿mejora?, ¿eficiencia?, ¿coste?, ¿tiempo?...) y de las posibles vías de actuación.

Los resultados del estudio sobre los dilemas del cambio en estas variables –que están muy conectados con los expresados en el cuadro 8– aparecen en el cuadro 9.

Las formas de juego, que son una derivada directa de la cultura organizativa (patrones de juego), no solo constituyen el factor peor valorado, sino que,

CUADRO 9. DILEMAS DEL CAMBIO: VARIABLES “IDEA”, “DISTRIBUCIÓN”, “FORMAS” Y “VIVENCIA”

Situación de las organizaciones para gestionar los cambios desde la perspectiva de los dilemas del cambio asociados a idea de juego, distribución del juego, formas de juego y vivencia del juego.



además, los resultados son comparables. La cultura de “silos” y la falta de “agilidad” son claros exponentes de los déficits en las formas de juego.

En relación con la idea de juego, que es el nexo que une “crear un contexto” y “tener impacto”, habíamos encontrado un resultado malo en lo relacionado con la determinación de la estrategia (64% inadecuado), y ahora nos encontramos un resultado aún peor en lo relacionado con la creación de impacto a través de la estrategia (69%). Esto pone de manifiesto que, siendo difícil determinar una estrategia, aún lo es más lograr que la misma tenga impacto, lo cual es lógico, dado que estamos en un terreno de juego que obliga a ser ágiles en las dinámicas asociadas al “viaje del cambio”.

En la vivencia del juego, los resultados ponen de manifiesto que las organizaciones siguen enfocando la gestión del cambio como si solo hubiera una

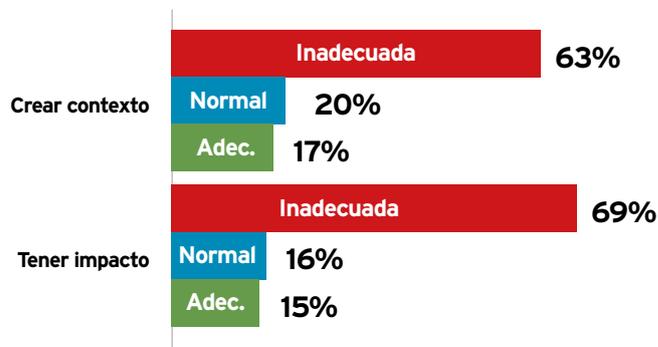
manera de cambiar, y, en consecuencia, con una sucesión de mensajes conectados más al “proceso” (“qué” y “cómo”) que a los “sujetos del cambio” (“por qué”).

Finalmente, en lo relacionado con la visión de la “propiedad del cambio” (distribución del juego), los resultados están relacionados con los de los patrones de juego. Una cultura de gestión del cambio muy *top-down* suele ser un terreno abonado para que sea la Alta Dirección la que se considere “propietaria” de los cambios.

La conclusión de los resultados de los dilemas del cambio puede observarse en el cuadro 10, en la página siguiente. Lo que se pone de manifiesto es lo que se ha ido diciendo a lo largo del artículo: en las dinámicas de gestión del cambio, las organizaciones tienen más problemas para conseguir el impacto deseado que para crear el contexto adecuado.



CUADRO 10. SITUACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES PARA GESTIONAR LOS CAMBIOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS DILEMAS DEL CAMBIO ASOCIADOS A CREAR CONTEXTO Y TENER IMPACTO



→ APRENDIZAJES Y RETOS

- La visión del cambio como un modelo de juego de interacción estratégica ayuda a las organizaciones a adoptar el enfoque de cambio adecuado.
El reto: gestionar dicho enfoque sobre la base de la envergadura del cambio y del tiempo disponible para hacerlo.
- La mayoría de las organizaciones están en un entorno desordenado (54%) y, dentro del mismo, en uno dinámico e interpretable (43%), por lo que impulsar, desarrollar y gestionar adecuadamente el itinerario experimentación-reflexión-aprendizaje es un factor clave de éxito.
El reto: evaluar y determinar la incidencia de dicho contexto en el modelo de negocio de cada organización para definir adecuadamente el modelo cultural, el modelo de liderazgo y los códigos de talento que se requieren. En entornos ordenados, los “gestores” son válidos, pero, en los contextos desordenados, los “líderes” son imprescindibles.
- En el contexto actual, impulsar la gestión del cambio desde la urgencia

y/o desde la crisis ha dejado de tener sentido.

El reto: desarrollar una “arquitectura del cambio” que posibilite que el impulso venga desde la ambición estratégica.

- La mayoría de organizaciones todavía están orientadas a producto.
El reto: transitar hacia una orientación a cliente.
- La cultura organizativa no se trabaja ni bien ni suficientemente. El hecho de ser uno de los grandes intangibles de las organizaciones no es aval para “desertar de la acción” y para “entregarla libremente”.
El reto: tener en cuenta que la cultura organizativa es un pilar estratégico y debe ser gestionada como tal.
- Relacionado con la gestión del cambio, la cultura es el gran hándicap de las dinámicas de transformación organizacional.
El reto: convencerse de la necesidad de “dominar” la cultura a través de los instrumentos de gestión existentes (liderazgo, comunicación, formación, desempeño, recompensa...) y empezar a gestionar la cultura utilizando variables de *people analytics*.
- Las organizaciones están mejor preparadas para crear el contexto en el que se desarrollan los procesos de

transformación organizacional que para liderarlos e impulsarlos. Una de las razones es el absurdo concepto de la “propiedad del cambio” y la ineficiencia del planteamiento “siempre *top-down*”.

El reto: conseguir que el contexto adecuado y el impacto deseado estén en situación de interrelación e interdependencia. Para ello es necesario crear modelos de aprendizaje en gestión estratégica del cambio, desarrollar a los líderes como agentes de cambio y crear la figura de “impulsor del cambio”.

- No hay una sola manera óptima para cambiar. La gestión del cambio requiere visión y determinación.
El reto: visualizar el cambio como un “viaje de aventura” en el que en cualquier momento puede surgir una sorpresa que puede implicar cambiar la ruta, incluso tener que “desandar el camino andado para volver a empezar”. La flexibilidad y la adaptación son fundamentales.

Según diversos estudios, prácticamente el 70% de los procesos de cambio fracasa. Una de las principales razones es que, en los contextos dinámicos, los esfuerzos de cambio planificados ya no tienen sentido.

A nuestro entender, la visión del cambio como un juego de interacción estratégica es una alternativa de éxito, porque está basada en una visión integral, interconectada e interactiva. La nueva realidad organizativa requiere aprender a convivir con la incertidumbre, explorar la ambigüedad e interpretar la complejidad. ●

REFERENCIAS

1. Boonstra, J. y Loscos, F. “Más allá del cambio planificado. ¿Jugamos?”. *Harvard Deusto Business Review* 291, julio/agosto de 2019.
2. Boonstra, J. y Loscos, F. *El cambio como un juego de interacción estratégica. Una visión positiva sobre el cambio y la renovación en organizaciones*. Profit Editorial, 2019.
3. Cameron, K. S. y Quinn, R. *Diagnosing and changing organizational culture*. Jossey Bass, 2011.