

Change Management Excellence

Using the four intelligences for successful organizational change



Sarah Cook,
Steve Macaulay
and Hilary Coldicott

Libro Excelencia en la administración del cambio

Utilización de las cuatro inteligencias para un cambio organizacional exitoso

Hilary Coldicott, Sarah Cook y Steve Macaulay

Kogan Page, 2004

También disponible en: Inglés

Reseña

Los autores Sarah Cook, Steve Macaulay y Hilary Coldicott ofrecen un mapa sólido y confiable para navegar por los enredados senderos de las iniciativas de cambio corporativo. Esta comprehensiva presentación está basada en los 40 años de consultoría de los autores, combinados con su experiencia en facilitación del cambio. El libro ofrece una multitud de pruebas de autodiagnóstico, ejercicios interactivos y listas de verificación para ayudarlo a afrontar la mecánica práctica de la introducción de un cambio organizacional desde los 4 puntos de la brújula: negocios, política, emoción y espíritu. El volumen muestra poca paciencia con los estudios de caso “prácticos” en libros de negocios. Aunque podríamos aplaudir que elimina las historias de grandeza, su ausencia también explica por qué el libro es un poco aburrido. El cambio es una historia perpetuamente dinámica, así que uno espera que su mapa incluya una amplia gama de matices narrativos, aunque los consejos importantes se vean poco. *BooksInShort* recomienda ampliamente este volumen – cuando está perdido, cualquier buen mapa ayuda. No tiene que ser sofisticado, siempre y cuando incluya una brújula.

Ideas fundamentales

- Cuatro inteligencias claves determinan la capacidad de su compañía de administrar el cambio.
- Son Inteligencia de Negocios (BQ), Inteligencia Política (PQ), Inteligencia Emocional (EQ) e Inteligencia Espiritual (SQ).
- La mitad de todas las iniciativas de mejora de calidad se considera un fracaso después de ser implementadas.
- Los programas de cambio rara vez funcionan cuando la alta gerencia habla de dientes para afuera, y no abre viejas fronteras territoriales.
- Con BQ, podrá examinar el entorno competitivo y determinar la ruta de su organización.
- Empiece a desarrollar la BQ con una auditoría de las circunstancias internas y externas de su empresa.
- Antes de presentar una iniciativa de cambio, utilice su PQ. Haga una lista de interesados para determinar quiénes serán los más afectados.
- La EQ tiende a reflejarse en la toma de conciencia emocional y empatía hacia otros.
- La alta EQ está vinculada con la capacidad de dirigir iniciativas de cambio.
- La SQ es cada vez más importante debido a la carencia general de valores sociales comunes.

Resumen

Encuentre su brújula

Si su organización vive una ola de cambios desconcertantes y lucha por mantenerse en camino, tal vez necesita una nueva brújula – una brújula de cambio. Así como una brújula tiene cuatro direcciones, una brújula de cambio depende de cuatro tipos de inteligencia: de negocios, política, espiritual y emocional. Incorpore las cuatro en sus iniciativas de cambio para establecer bases sólidas para el éxito. Para ser un innovador efectivo, debe aplicar:

1. “BQ: inteligencia de negocios”

La BQ incluye conocimientos profundos de técnica y de mercado, estrategia, anticipación precisa a las tendencias del mercado, exigencias de los consumidores, soluciones para los clientes y un servicio al cliente mejorado. La BQ abarca la habilidad de supervisar un panorama cambiante y competitivo, y responder a él para

promover el bienestar futuro de su organización.

“Este libro tiene como meta ayudarlo a navegar hacia una excelente administración de cambio para que pueda alcanzar sus puertos de destino tan rápida y eficientemente como sea posible”.

El operador británico de supermercados Tesco ejemplifica el uso de la BQ para adquirir ventajas competitivas mediante una innovación exitosa. Bajo la dirección de Sir Terry Leahy, Tesco introdujo su programa de lealtad Club Card. Con los datos que obtiene de los clientes con tarjeta, Tesco puede anticipar y satisfacer las necesidades de los consumidores. Hoy tiene más del 25% del ingreso de todos los supermercados británicos, y la revista *Fortune* identificó a Leahy como el mejor cerebro de negocios de Europa. Leahy debe mucha de su visión de negocios al hecho de que, por lo menos una semana al año, participa en un ritual poco común para un líder corporativo. De acuerdo con la cultura práctica y funcional de Tesco, pasa una semana trabajando en la tienda para estar en contacto con clientes y empleados.

“En el cambiante entorno actual, cualquiera que influya en otros tiene la capacidad ... de convertirse en (un) líder transformacional ...”

Para saber la ruta que debe seguir su organización, particularmente en tiempos de cambios rápidos, necesita una sólida BQ. Le permite anticipar el futuro, probar que el statu quo es inaceptable, y crear y ejecutar un plan detallado de cambio. Pero, aun con un liderazgo sólido, los empleados tienen buenas razones para ponerse nerviosos ante cambios importantes. Según un cálculo:

“Los gerentes en toda la organización necesitan la capacidad de navegar por el mar del cambio. Todos los que dirigen gente y recursos necesitan estas habilidades, independientemente de su título o el papel que desempeñen”.

* Los cambios basados en tecnología fallan el 20% de las veces.

- Las fusiones y adquisiciones son un fiasco alrededor del 29% de las veces.
- Las iniciativas de reingeniería de procesos de negocios encuentran obstáculos aproximadamente el 33% de las veces.
- La mitad de todos los programas de mejora de calidad no tiene éxito.

“El liderazgo de cambio ya no puede estar limitado a una figura en lo alto de la organización que promueva el cambio”.

Las iniciativas de cambio fallan debido a cuatro factores que suponen una mala BQ:

1. Una justificación poco convincente para el cambio.
2. Metas y objetivos mal definidos o planeación insuficiente.
3. Poco apoyo ejecutivo.
4. Iniciativas opuestas y carencia de enfoque.

“La BQ es la inteligencia necesaria para examinar el entorno de negocios y tomar decisiones que determinen la dirección futura de la organización”.

La BQ involucra esencialmente tres habilidades críticas:

1. Auditar rigurosamente su entorno interno y externo.
2. Analizar la auditoría correctamente para determinar qué cambios se necesitan.
3. Planear e implementar los cambios.

“La SQ en el trabajo está personificada en los valores como integridad, honestidad, responsabilidad, compasión, respeto y valentía”.

Para entender la auditoría, imagine su entorno de negocios como tres donas, cada una dentro de la otra. El exterior es el macroentorno donde debe sopesar todos los factores económicos, políticos, sociológicos y tecnológicos que podrían influir en su negocio. Si el Congreso promulga una nueva ley que afecta a su industria, es un macrofactor crítico. Dentro de la macrodona hay un microentorno que incluye clientes, proveedores, otros participantes e incluso competidores, cuyos esfuerzos afectan directamente a su compañía. En el centro está su compañía con su organización, gente y procesos principales. En su auditoría, analice a sus proveedores, revise las oportunidades emergentes del mercado con base en las necesidades de los clientes y evalúe honestamente las capacidades, fortalezas y debilidades de su organización. Entienda cómo funciona su cultura corporativa e identifique los sistemas que su compañía usa y en los que confía. Una vez que audite cómo podrían estos factores influir en su negocio, pase al análisis estratégico. Usando el método FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), separe la información recopilada. Considere las oportunidades y vulnerabilidades de la organización. Este análisis lo ayudará a definir una visión a futuro, fijar objetivos de largo plazo para que esa visión se convierta en realidad y desarrollar subestrategias para alcanzar esos objetivos. Evalúe honestamente la brecha entre su visión y el estado actual de la compañía para entender el nivel de inversión que requerirá el cambio. Haga una planeación exhaustiva de su iniciativa de cambio y ponga sus decisiones en acción. Las etapas de administración de una iniciativa de cambio son:

- **“Preparación”** – Prepare a otros, explique cómo se verán afectados, revise las habilidades que necesitarán, fije un horario con metas relevantes y, por último, haga planes de contingencia.
- **“Lanzamiento”** – Reúnase con el personal o con los líderes de la iniciativa de cambio. Use correo electrónico, videos, carteles y capacitación.
- **“Entrega”** – Anime a otros a asumir sus nuevas responsabilidades. Ofrezca retroalimentación, pero espere cierta resistencia al cambio e incluso una ligera disminución en rendimiento, mientras los empleados se adaptan a la nueva manera de hacer las cosas.
- **“Revisión”** – Reconsidere qué haría diferente la próxima vez. Reconozca o recompense a aquellos que hicieron un esfuerzo especial durante la iniciativa de cambio.

2: “PQ: inteligencia política”

Para crear cambio, debe influir en otros. Sea sensible a las bases de poder de su organización, sus fuentes y centros. Identifique los niveles de cambio que puede usar

para fomentar la innovación, desarrollar estrategias de influencia y convencer a los involucrados. Esté atento a las conductas políticas negativas como rechazo a cooperar, acusaciones a otros, egoísmo, confabulaciones y falta de sinceridad. Contrarréstelas con políticas positivas, incluyendo el reconocimiento de que el cambio es difícil, la comprensión de quién saldrá dañado por el cambio, la discusión abierta sobre discrepancias y la búsqueda de resultados “ganar-ganar”. Para desarrollar la PQ:

- Haga una “lista de interesados” para analizar quién se verá afectado por cada cambio.
- Determine la respuesta al proyecto de cada interesado.
- Prepárese para que algunos defiendan el cambio, otros se sientan víctimas, y otros muestren una actitud negativa y actúen en contra de la propuesta.
- Reconozca su base de poder y la de sus oponentes. Las fuentes de poder incluyen recompensas, coerción, autoridad legítima y conocimiento profundo.
- Use las políticas de manera positiva para trabajar a favor del cambio.

3: “EQ: inteligencia emocional”

Entienda cómo sus sentimientos y los de otros afectan el cambio organizacional. Los gerentes a menudo ignoran o subestiman este aspecto de la brújula del cambio. Este cuadrante incluye escuchar, desarrollar empatía, compartir sentimientos y apreciar las aportaciones de otros. El cambio transformacional puede ser emocionalmente difícil. Aquellos con alta EQ se adaptan mejor y alientan a otros. Son más hábiles y les parece más fácil “aflojar” y confiar en otros para tomar decisiones importantes. Las emociones bien manejadas permiten a la gente resistir mucho más estrés del que podría de otra manera. La EQ tiende a reflejarse en cualidades como:

“La PQ significa trabajar con integridad hacia el bien común de la organización, y no hacia una ganancia personal”.

* Toma de conciencia emocional

- Pensamiento independiente
- Empatía hacia otros
- Un sentido de responsabilidad social
- Relaciones interpersonales sólidas
- Buenas habilidades para resolver problemas

Las encuestas dicen que una iniciativa de cambio tiene más probabilidad de tener éxito si el líder tiene una fuerte EQ y, por tanto, sabe cómo involucrar a otros en el proceso y apoyarlos en la búsqueda de soluciones. Sin embargo, no sea un “optimista imprudente”. Evite una visión exageradamente positiva del cambio; esté consciente de sus riesgos.

4: “SQ: inteligencia espiritual”

La inteligencia espiritual se origina en los valores fundamentales mas la apertura a nuevas ideas. Los líderes con una alta SQ pueden sostener un curso de acción a pesar de circunstancias difíciles. Conscientes de su propia naturaleza interna, tienden a reformular problemas, defienden sus creencias y avanzan hacia sus metas con fortaleza interna y visión personal.

“La verdadera inteligencia es tener la capacidad de balancear la información del lado emocional del cerebro con el lado racional del cerebro, y lidiar con esa información adecuadamente”.

El liderazgo espiritual desempeña un papel crítico en la vida corporativa moderna, en la que la gente necesita dirección, respuestas y estructura. Las compañías de hoy tienen una desafortunada tendencia a pagar a sus empleados lo menos posible y a tratarlos como pasivos circulantes o como una propiedad que se puede añadir o eliminar a voluntad. En el pasado, la sociedad tenía marcadores de yardas y porterías, así como una cancha de fútbol americano. La portería representaba objetivos y los trabajadores compartían un acuerdo social sobre el objeto del juego. Gradualmente, estos límites claros, valores compartidos y porterías definitivas se han eliminado. A veces hasta parece que los compañeros de trabajo juegan en equipos diferentes. Para contrarrestar la negatividad y los cambios en la sociedad, ayude a sus empleados a encontrar mayor significado espiritual en su empleo. Si pierden de vista el propósito de su trabajo, podrían preguntar: “¿Esto es todo?” Frente a otra iniciativa de cambio, podrían responder: “¿De qué se trata?” Evalúe y desarrolle su SQ. Primero evalúe su sentido de identidad, respeto a otros, visión, capacidad de admitir errores, resolución, perspectiva, honor, empatía, naturaleza positiva y prioridades personales. Use esa evaluación para tomar medidas como éstas y desarrollar su SQ:

- Elija una relación que quiera mejorar. Aplique su naturaleza espiritual a esa meta.
- Busque a la gente con quien se siente incómodo; entable una conversación con ella.
- Pida a su familia y amigos retroalimentación honesta sobre lo que son sus fortalezas y debilidades.
- Haga un dibujo de quién es usted realmente. Consérvelo. Consúltelo regularmente.
- Tenga un diario de reflexiones sobre lo que verdaderamente es importante para usted.
- Mencione tres cosas que hacer para que usted y sus seres queridos sean más felices.
- Desarrolle una visión personal para su futuro, un plan de vida.
- Mencione los valores de su organización. ¿Cómo se traducen éstos en conductas de los empleados?

“Lo que realmente marca la diferencia es la aplicación práctica de los principios de la administración del cambio día tras día, de manera consistente, en todas las formas en que la organización hace negocios”.

Pero encontrará barreras con base en la SQ para la administración efectiva del cambio:

- La alta y mediana gerencia dan palabras de apoyo, pero a la vez protegen sus límites territoriales.
- Las barreras burocráticas impiden el flujo natural de comunicación entre grupos.

- La comunicación fracasa porque la gente depende demasiado de la tecnología, como el correo electrónico e Internet.
- Una cultura corporativa de mente estrecha o negativa dificulta vender el cambio.

“Una creciente tendencia ha surgido en el lugar de trabajo para la gente que busca significado espiritual, para trabajar por y lidiar con organizaciones cuyos valores y creencias se asocian con los propios y tienen integridad”.

Como sugieren estos obstáculos potenciales, los programas de administración efectiva del cambio requieren un compromiso a largo plazo. En esa situación, trate de convencer y desarrolle relaciones más sólidas y comunicación personal. El cambio no es una oportunidad de efecto inmediato. Necesita darle seguimiento y comunicarlo a toda la organización. Para crear un espíritu positivo en toda la compañía de que sí se puede hacer, deje que la brújula de cambio y los cuatro tipos de inteligencia guíen su camino.

Sobre los autores

Sarah Cook está a cargo de los asesores en excelencia en el servicio y desarrollo de liderazgo en The Stairway Consultancy. Es autora de *Customer Care Excellence*, facilitadora respetada y conferencista frecuente sobre servicios al cliente y cultura corporativa. **Steve Macaulay** tiene amplia experiencia en telecomunicaciones y TI, y ha encabezado varias iniciativas de administración del cambio. Es consultor de desarrollo administrativo en Cranfield School of Management. **Hilary Coldicott** es consultora; su práctica se enfoca en desarrollo y capacitación.
