



Libro Cambio profundo

Desarrolle a su líder interior

Robert E. Quinn
Jossey-Bass, 1996
También disponible en: Inglés

Reseña

Este libro es para lectores que están dispuestos a ver dentro de sí mismos para cambiar a sus organizaciones. No es un libro para principiantes. Se requiere experiencia empresarial para tener la perspectiva para entender el mensaje del autor Robert E. Queen. Asimismo, necesita haber invertido lo suficiente en su actual organización para cuidarla si cambia. Quinn ofrece algunos análisis teóricos, pero los aligera con abundantes ejemplos y ejercicios prácticos. Si desea involucrarse en un autoexamen extenso, *BooksInShort* le recomienda esta obra. No obstante, advierte que varios ejercicios son emocionalmente desafiantes. Pero, ¿quién dijo alguna vez que el cambio fuera fácil?

Ideas fundamentales

- El mundo siempre está cambiando, por lo que usted debe cambiar sus paradigmas rectores para estar actualizado.
- Puesto que se requiere el cambio para sobrevivir, tiene dos opciones: cambiar o morir.
- Aferrarse a las cosas en las que fue bueno en el pasado puede destruirlo.
- El cambio genuino es fundamental, profundo... y escalofriante.
- El cambio orgánico real en una organización empieza con individuos que se cambian a sí mismos.
- No espere a que alguien más arregle las cosas en su organización. Cree el cambio que quiere ver.
- Incluso si es un líder, lo que diga no cambiará las cosas. ¡Lidere haciéndolo!
- Si es un líder con visión real, hará lo que sea necesario para realizar esa visión, aun si le cuesta su empleo.
- Todos los individuos tienen razones para resistirse al cambio.
- Todas las organizaciones albergan muchos factores que se resisten al cambio.

Resumen

¿Qué es el cambio profundo y por qué es importante?

Cuando la mayoría de la gente habla de la necesidad de cambiar, está hablando de pequeños cambios incrementales, detalles que pueden cambiar con el tiempo. El cambio incremental no es amenazador, pero no es lo suficientemente poderoso para abordar las fuerzas que operan en el mundo actual. El cambio incremental es atractivo, porque durante el cambio incremental sentimos que estamos en control; sin embargo, a la larga, la necesidad para el cambio profundo lo confrontará. Requiere reexaminar y modificar las maneras fundamentales en las que enfoca su trabajo y el mundo; implica redefinirse a sí mismo y los paradigmas que utiliza para operar.

“El cambio incremental es, por lo general, el resultado de un proceso de planificación y análisis racional... [que], en general, es limitado en alcance y con frecuencia reversible... [y] no perturba nuestros patrones pasados, es una extensión del pasado”.

El proceso será incómodo para usted y todos en su organización (definida como un sistema organizado con patrones de acción regulares y probados), pero la naturaleza del mundo y de las empresas lo hace necesario. El sentido de quién es usted se basa en qué ha hecho antes y también en su lugar en la organización. Esos

límites moldean su identidad, así que ¿por qué tiene que cambiarlos?

“Casi todos nosotros buscamos saltos cuánticos en nuestros niveles de desempeño para seguir una estrategia de inversión incremental. Esta estrategia simplemente no funciona”.

Si quiere conservar la vitalidad, debe sumergirse en el proceso del autoexamen personal y profesional, y cambiar, no porque deba hacerlo en algún sentido abstracto, sino porque el mundo cambiante lo exige. Usted instala un sistema y lo estabiliza, pero el mundo simplemente sigue cambiando y lo debilita. Cuando la brecha entre el mundo y su sistema se hace demasiado grande, el cambio profundo es la única manera de renovarse a sí mismo y a su organización. Si enfrenta una situación que exige cambio, podría rechazar ese cambio y optar por morir lentamente, consumiéndose, manteniéndose callado para seguir recibiendo su salario o dejando que se marchiten sus sueños.

La resistencia al cambio

Entonces, si debe cambiar, ¿por qué se resiste? Bien, la mayoría de la gente dedica importante energía a definir el sentido de sí mismo. ¿Por qué renunciar a eso? Este nivel de cambio es similar a embarcarse en una travesía como un héroe de la mitología clásica. El héroe modelo deja la seguridad de lo conocido, se adentra en tierra salvaje y regresa con una nueva identidad para sí mismo y su comunidad. Esto está plagado de riesgos. Los sistemas se mantienen naturalmente a sí mismos y a su *statu quo*. Si usted trata de cambiar, su sistema lo presionará para mantenerse igual. Esto podría significar todo, desde comentarios incómodos hasta perder su empleo.

“El problema es que para crecer y emprender las travesías que implican nuestro crecimiento, debemos confrontar nuestra propia inmadurez, egoísmo y falta de coraje”.

En la mayoría de las organizaciones, se abre una brecha entre el propósito establecido y la función real. A menos que lidere vigorosamente, su organización servirá a su coalición dominante y sus intereses de grupo, no a su público previsto. ¿Cómo funcionan esas coaliciones disfuncionales? Piense en una escuela tan concentrada en financiarse que prácticamente ignora a los estudiantes que educa.

“El ego no es una cosa, sino un proceso de desarrollo. Nos vigorizamos cuando aprendemos y progresamos, y empezamos a morir psicológicamente cuando nos permitimos estancarnos”.

En muchas organizaciones, el equipo directivo es una de esas coaliciones internas. En realidad, referirse a la mayoría de los grupos gerenciales como equipos es una exageración. Los equipos tienen papeles claros. Los miembros confían unos en otros y trabajan juntos para crear algo mucho mejor que lo que podrían lograr individualmente. Pero la mayoría de los equipos directivos están marcados por políticas, intereses propios y falta de definición. Tales “equipos” directivos pueden tratar de crear un cambio diciéndole a la gente qué hacer. Así que se sorprenden cuando sus indicaciones no funcionan. Las personas no cambian solo porque usted les diga que actúen de manera distinta. Cambian si usted actúa de manera diferente y los conduce a nuevos patrones.

Cuñas de cambio

Las organizaciones suelen albergar problemas que no se pueden discutir, como conflictos emocionalmente explosivos no resueltos o desafíos competitivos amenazantes. Pero los asuntos que no se pueden discutir también pueden integrarse en los planes o visión de la compañía. Forman cuñas de silencio entre las prácticas aceptadas y la realidad. Teme decir lo que piensa cuando su preocupación puede relacionarse con el asunto innombrable. No sabe dónde empieza el problema y dónde termina.

“El héroe encuentra fuerza, poder, vitalidad y energía en el cambio. Al experimentar un cambio profundo, nuestro egoísmo muere”.

Las personas confían menos unas en otras y sufren en consecuencia. En un nivel más sutil, la mayoría de las organizaciones comparten un conjunto de supuestos incontestables sobre cómo funcionan las cosas y cómo se definen los papeles de la gente. Cuando los datos alteran estos supuestos, la mayoría de las organizaciones los rechazan y proceden como si nada desafiara a su realidad.

“El cambio profundo supone que una sola persona puede cambiar el sistema u organización más grande en el que él o ella existe”.

Las organizaciones también pueden meterse en problemas mediante una “tiranía de competencia”, en la que permite la competencia técnica –ser bueno en habilidades específicas– lo que impide actuar con unidad para el bien de la totalidad. Para crear el cambio, revise cómo su organización se define a sí misma. Examine la presión que ejerce para mantener el *statu quo*. ¿Qué coaliciones están en juego? ¿Cuál de ellas sí sirve a la organización? ¿La organización define su función ejecutando bien tareas técnicas? ¿O teniendo éxito como equipo? ¿Y quién es esa gente de la que no se puede hablar?

Cómo dirigen los directores ejecutivos

Si se involucra en esta desafiante autoexploración, tome nota de su comportamiento y del comportamiento de otros líderes de su organización. Muchas personas ven a los directores ejecutivos, especialmente a los directores ejecutivos bien conocidos, como personas proactivas que lideran y actúan con iniciativa. La investigación muestra que esto es incorrecto. La mayoría de los directores ejecutivos pasan más tiempo supervisando –analizando el desempeño y azotando el látigo– que formulando estrategias.

“Las organizaciones necesitan gente para adaptarse. Tradicionalmente, las reglas y procedimientos se establecieron para asegurar la estabilidad y predictibilidad de la organización”.

Cambiar una organización requiere un líder. Usted puede ser ese líder, incluso si no está formalmente a cargo. Debe tener una visión confiable y darle curso. Enfrentará riesgos: muchos líderes que pretenden transformar sus organizaciones son expulsados, despedidos, reasignados o degradados. Eso podría pasarle a usted. Pero correr ese riesgo (inteligentemente) es esencial para la transformación de su organización.

Cómo crear el cambio

Una vez que ha decidido hacer lo que sea para revitalizar la visión de su empresa, ¿cuál es su siguiente paso? Puesto que parte del problema se deriva de que la visión de su compañía no está alineada con la realidad, empiece por revisar esa realidad y definirla claramente. Esto significa actuar de una manera que parece ser contraria a la intuición. Entonces, bajo una presión que se ha vuelto tan intensa, finalmente está dispuesto a hacer de tripas corazón y buscar el cambio, pero empieza por la indagación de hechos. Eso se podría considerar como inacción y pérdida de tiempo, pero no lo es.

“Organización y cambio no son conceptos complementarios. Organizar es sistematizar, hacer predecible el comportamiento”.

Permanezca sereno. Continúe el proceso a pesar de las críticas. Ha empezado a fundamentar su compañía en la realidad reflexionando metódicamente sobre ella y usted mismo y aprendiendo la verdad de su situación actual. Esto incluye asuntos delicados, como aclarar los supuestos tácitos que guían a su organización, industria y disciplina, y determinar si aún encajan. Eso es desafiante.

De lo transaccional a lo transformacional

Muchas personas empiezan sus carreras profesionales en campos técnicos y juzgan su éxito según lo bien que realizan sus tareas. Cuando ascienden a la administración, cambian a una perspectiva transaccional, organizan a las personas para que interactúen y se comuniquen.

“El crecimiento organizacional y personal rara vez siguen un plan lineal”.

Como líder transformacional, su autoridad se basa en la calidad y validez de la visión que usted produce. Debe comunicar de manera inspiradora. Vaya más allá de factores pragmáticos tales como el éxito o el fracaso, corra riesgos para cambiar su comportamiento personal y organizacional y hacer realidad su verdadera esencia.

“La resistencia no disminuye cuando un grupo alcanza la excelencia. La excelencia, por definición, requiere continua desviación de la norma”.

Un cierto grado de escepticismo sería sensible frente a toda esta ambición filosófica, especialmente si ya encontró declaraciones de visión que no están ancladas en la realidad. Usted las conoce: declaraciones anodinas a favor de la excelencia o la calidad. Eso no es lo que un cambio profundo exige. Requiere expresar una declaración integral de adónde va, qué está haciendo y por qué. Escuche cuidadosamente a los demás. Oiga a todas las personas de su organización, enfrente todos los hechos desagradables y mencione todos los problemas no expresados. No será fácil. La culpa se propagará a medida que la organización enfrente hechos desagradables y parte de ella se enfocará en usted. Manténgase firme. Su objetivo es llegar a la verdad de la situación. No acalle a las voces críticas.

“La excelencia... nunca está dentro de los cajones trazados en el pasado”.

Una vez que todos se sientan escuchados, asumirán su responsabilidad en la creación de las circunstancias actuales. Entonces, puede pasar empezar a definir el camino hacia el futuro. Cuando lo haga, dedique tiempo a sus gerentes. Vea si puede ayudarles a pasar de ser jugadores individuales a ser miembros de un equipo real. Exprese la visión de la organización, explíqueles sus funciones. Descubra lo que necesitan unos de otros para tener éxito en este esfuerzo compartido. Sea específico. Pida también lo que necesita. Pídale a sus colegas que se unan a usted en la práctica del liderazgo transformacional y pasen menos tiempo en el seguimiento de tareas.

“El primer supuesto del paradigma transformacional es el más radical y difícil de entender. Este paradigma no supone la supervivencia personal, sino, en lugar de ello, la realización de la visión a cualquier costo”.

Cuando empiece a abordar lo sobreentendido y le pida a la gente acabar con las “vacas sagradas”, es posible que desee ayuda externa, como un mediador o facilitador profesional que sea bueno para manejar conflictos y ayudar a grupos grandes a expresar conceptos clave. Esté preparado para la ira, el dolor, el resentimiento y la pérdida. En su punto más extremo, esa pérdida puede significar que algunas personas ya no puedan seguir trabajando juntas. En general, el pasado morirá y usted estará construyendo algo nuevo, como una organización en concierto con otras personas.

Crear un nuevo ambiente

Preste atención al ambiente que está produciendo. Cree una atmósfera de confianza, quizá mediante el uso de ejercicios para generar confianza. Posiblemente quiera sacar a su equipo emergente de su escenario conocido y ponerlo en un escenario que exige trabajo de equipo, como jugar deportes de equipo. En todas las reuniones formales, asegúrese de que la agenda represente por completo los puntos de vista de todos. Finalmente, defina lo que está haciendo y comparta las definiciones.

“Aunque las declaraciones de visión ahora son comunes en la mayoría de las organizaciones grandes, la visión no lo es”.

Busque acuerdo sobre el significado de las palabras clave, como empoderamiento, que tiene dos definiciones comunes pero contradictorias. Una es jerárquica y asume que usted empieza el cambio desde arriba a través de un líder que expresa una visión clara y la comunica por toda la organización. La otra es orgánica y empieza por entender lo que necesita la gente y exponer cuestiones difíciles a cielo abierto para construir trabajo de equipo. El cambio profundo requiere empoderamiento orgánico, porque aborda una situación que ha dejado de funcionar, pero incluso este concepto básico puede ser una fuente de desacuerdo si no lo habla. Así que escuche, hable, actúe, lidere y transforme.

El proceso del cambio organizacional

Mientras proporciona su nueva visión, entienda algunos puntos finales sobre el cambio y su relación con la excelencia. Los sistemas tienden hacia el *statu quo*, y la excelencia es una desviación. Como se señaló, su esfuerzo para lograrla encontrará resistencia y podría llevar a conflictos, aunque cada situación transformacional será diferente. El cambio organizacional sigue un ciclo de cuatro etapas:

1. **Iniciación** – Se da cuenta de la necesidad de cambiar.
2. **Incertidumbre** – Empieza a expresar una visión. La ansiedad es común. Está cambiando cosas, pero todavía no sabe si los cambios funcionarán.

3. **Transformación** – Consigue cambiar y hace cambios.
4. **Hacerse rutinario** – Sus cambios heroicos se convierten en una rutina confiable.

Al paso del tiempo, un día se dará cuenta de que su rutina ya no tiene cabida. Eso significa que, a la larga, otra vez un cambio profundo será necesario en un ciclo de renovación orgánica. Así es como debe ser cuando cambia para adaptarse a un mundo cambiante.

Sobre el autor

Robert E. Quinn ha trabajado más de 20 años con ejecutivos que manejan cambios organizacionales. Autor de varios libros, es profesor de administración de empresas en la Universidad de Michigan.
