



Liderar el cambio continuo

Dirigir la transformación en el mundo real

(*Leading Continuous Change*)

Bill Pasmore | Berrett-Koehler © 2015

El asesor en cambio Bill Pasmore compara las principales iniciativas de cambio con un viaje en la desvencijada montaña rusa neoyorquina, el Comet. O se sostiene con todas sus fuerzas para no morir de miedo, o aprende a manejarlo. Esta es una metáfora para cualquiera que espere realizar un cambio complejo siguiendo una serie de pasos estandarizados. Pasmore incluye fragmentos inconexos de estudios de caso y analogías distractoras en lugar de ejemplos reales y concretos; pero ofrece una descripción realista de lo que se necesita para liderar el cambio en las organizaciones. Describe una serie de contratiempos difíciles que solo se pueden sortear con la examinación y la experimentación cuidadosas. Debe aprender, hacer ajustes y luego mejorar lentamente, tras años de práctica. *getAbstract* recomienda esta lectura breve sobre un proceso lento pero constante a líderes y cualquiera que se enfrente a múltiples iniciativas de cambio simultáneas.

Ideas fundamentales

- Las tres C del cambio continuo complejo son ahora la norma en los negocios.
- La mayoría de las iniciativas de cambio fracasan porque los líderes subestiman su dificultad y tratan cada iniciativa de cambio como una tarea independiente.
- Maneje las múltiples y continuas iniciativas de cambio de manera holística en lugar de por separado.
- El cambio se propaga en una organización, afectando todo.
- Encare el cambio al adoptar cuatro formas de pensar: Piense en menos, en más escaso, en más rápido y en más inteligente.
- Tome cuatro acciones: “Descubrir” todo el cambio que necesita y sus recursos.
- “Decidir” al seleccionar las iniciativas de cambio cruciales y reunir sus recursos.

- “Desarrollar” al pensar y reunir información y evaluarla. Después, actúe con decisión.
- “Discernir” al evaluar el progreso contra la métrica adecuada y el aprendizaje de iniciativas pasadas. Mejore su proceso de cambio continuamente.
- Aprender a gestionar el cambio implica resiliencia y años de práctica.

Resumen

Subirse al Comet

La gran mayoría de los esfuerzos de cambio fracasa. Los líderes a menudo encaran cada cambio de manera separada en lugar de planear todas sus iniciativas de cambio holísticamente. La globalización y la tecnología ponen al cambio y la disrupción en la primera línea. Para mantener el paso, las compañías implementan tecnología corporativa compleja y adquieren o se fusionan con otras. Los líderes pueden subestimar la cantidad de cambio que necesitan implementar para dar forma a sus operaciones en el extranjero. La expansión internacional significa un cambio enorme y complejo, que con frecuencia puede derrotar a los líderes más admirados, como aquellos de Procter & Gamble y Walmart. Los negocios de hoy impulsan a los líderes a la incertidumbre como una montaña rusa, con sus subidas y bajadas, curvas ciegas y miedo. Si se baja de la montaña rusa, con seguridad fracasará. El cambio complejo es continuo y afecta a todo en su organización y puede sentir que nunca le mantendrá el paso. Para ello, usted puede anticiparse y prepararse para las tres C: cambio complejo continuo.

“Estudios demuestran que entre el 50% y el 70% de todas las iniciativas organizacionales fracasan, a costa de grandes cantidades de talento, dinero, productividad y oportunidad”.

Puede aprender a aprovechar y gestionar el cambio, solo no piense que puede controlarlo del todo o que puede contar con un final feliz. Simplemente pregúntele a Blockbuster, Borders, Kodak, Lucent y muchas otras compañías que alguna vez fueron fuertes pero que fracasaron en cambiar a la velocidad y exhaustividad suficientes. Sin embargo, no se zambulla en el cambio por el cambio mismo. Puede encontrar una mejor forma para liderar en algún punto entre negarse por completo al cambio y aprovechar cada oportunidad. Si tiene éxito, la recompensa es el liderazgo en la industria, de esa manera puede manejar el futuro de su empresa y potencialmente liderar su industria.

La historia de la gestión de cambio

El primer defensor de la aproximación lineal al cambio –una táctica que prevalece hoy día– fue Kurt Lewin en los años 1940. Hacia la década de 1990 John Kotter siguió el pensamiento de Lewin. Aunque el trabajo de Lewin y Kotter sigue siendo relevante para iniciativas de cambio individuales, no es suficiente para hacer frente a los problemas que surgen de múltiples iniciativas

de cambio, a menudo en conflicto y en choque. Kotter mismo reconoce que su aproximación se queda corta cuando las organizaciones se enfrentan al cambio múltiple y continuo.

“Los secretos para una implementación exitosa son comprometerse con el éxito, prepararse bien, realizar prototipos con prontitud y alta calidad y apegarse a ello”.

Algunas iniciativas de cambio tienen éxito al inicio, pero al final fracasan porque sus líderes olvidan que deben mantener el cambio. Las iniciativas de cambio a menudo permean una organización y llegan a alcanzar a clientes y otras personas relacionadas. Este efecto mariposa exige de una cuidadosa planeación y pensamiento sistémico, pues iniciativas aparentemente no relacionadas en diferentes áreas del ecosistema pueden afectarse mutuamente. El complejo mundo exterior en transformación continua también puede intervenir, lo que requiere de una respuesta estratégica que exige de la agilidad y la flexibilidad de sus líderes.

Enfrentarse al cambio

Antes de embarcarse en cualquier programa de cambio, tómese un momento. No se zambulla en múltiples iniciativas de cambio al mismo tiempo. Primero, piense en cómo cada una afecta a las otras. Cree un plan integral para el cambio holístico que priorice los asuntos correctos, alinee las diferentes iniciativas de cambio y no lleve a su gente al extremo. Piense en cómo puede hacer que sus colegas y empleados participen voluntaria y entusiastamente en las iniciativas de cambio. Inspírelos al explicarles las razones de su visión. Recompense a quienes corran riesgos y se unan al esfuerzo. Priorice y consolide para gestionar el cambio complejo, múltiple, simultáneo y continuo. Destine recursos a proyectos esenciales y combine iniciativas cuando sea posible para lograr sinergia, aceleración y ahorro. Comunique y persuada a que más persona contribuyan con ideas y se comprometan con sus iniciativas de cambio.

Primero, piense

Cuando haya aprendido a enfrentarse al cambio, domínelo con cuatro formas de pensar:

1. **Piense en menos** – No anuncie metas demasiado optimistas. Fije una cantidad manejable de objetivos extendidos pero alcanzables, y luego enfoque toda su energía en lograrlos.
2. **Piense en más escaso** – Vaya tras menos proyectos pero bien escogidos. Resguarde algo de su capacidad para los cambios inevitables a la vuelta de la esquina.
3. **Piense en más rápido** – Destaque decisiones más rápidas. Dele a la gente instrucciones claras. Priorice, pruebe nuevas ideas rápidamente y deseche las que no funcionen.
4. **Piense en más inteligente** – Busque la mejora constante con el aprendizaje y el análisis para que cada proyecto funcione mejor que los proyectos anteriores.

Dominar el cambio

Para dominar el cambio, combine las cuatro formas de pensar con cuatro acciones clave que tomará simultánea y constantemente:

1. Descubrir

Detecte y registre los cambios que su organización necesita. Evalúe los recursos requeridos. Piense en menos para evitar asumir más de lo que usted o su equipo puede encarar. Considere los costos, las posibilidades, la situación actual y a dónde quiere llegar. Reúna un equipo que lidere el cambio conformado de siete a nueve de sus mejores líderes leales y pensadores estratégicos, incluidos por lo menos dos ejecutivos sénior como patrocinadores. Incluya gente que comparta las perspectivas de personas relacionadas.

“Solo hay una manera para ejecutar el cambio complejo y continuo, y es hacerlo correctamente. Tomar atajos puede parecer atractivo, pero al final hace más daño que bien”.

Deles tiempo para reunir la información que necesitan, pero que cada miembro le dedique alrededor del 10% de su tiempo al equipo. Permita que el equipo conozca qué necesita saber a través de una exhaustiva evaluación de la organización y su ambiente exterior. El cuidadoso análisis del equipo y la consideración de la información deberían llevar a los miembros a formular una lista breve de cambios de alta prioridad junto con cálculos de los recursos que necesitarán. Asegúrese de que su equipo no reproduzca su plan estratégico actual. Para evitarlo, siembre su equipo con personas que vean la situación con ojos frescos. Necesitan una perspectiva global para que puedan percibir patrones importantes. Rote a los miembros con gente nueva para mantener sus percepciones frescas.

“Las visiones no pueden ser tan largas que nadie las lea, pero tampoco tan breves que carezcan de significado”.

Los miembros del equipo deben ampliar sus puntos de vista mediante la lectura, la asistencia a eventos de la industria y el debate de escenarios futuros. Más allá del equipo, reúna ideas, información y críticas de líderes de opinión. Observe a sus clientes, sondee la comunidad y hable con inversores y antiguos empleados. Para obtener un conocimiento más amplio y evitar la tendencia a la confirmación, reúna información y datos de lugares poco comunes y de gente diversa. El equipo debería analizar la información y luego presentar sus recomendaciones. La meta del equipo es comunicar una visión enfocada y creíble que describa una dirección que la compañía debe tomar, una de donde evolucionen las prioridades. Asegúrese de que la visión de la compañía es la correcta para que sus empleados y personas relacionadas la apoyen y su fuerza laboral la entienda, crea en ella y sepa qué hacer para lograrla.

2. Decidir

Sin piedad, sacrifique aspectos de la lista de cosas que su compañía trata de hacer bien. Concéntrese en iniciativas que generen el mayor retorno con el menor esfuerzo. Priorice los pasos que lo lleven más directamente a su visión, luego determine los recursos que necesitará y decida cómo lo va a ejecutar para cerrar las brechas entre su estado actual y su visión. Busque las causas de origen en áreas donde su negocio actualmente no está alcanzando las expectativas. Piense sistemáticamente. Rara vez encontrará una sola razón aislada para una brecha. Por lo general, múltiples causas se combinan para crear este tipo de problemas.

“El cambio complejo y continuo no se presta bien a una aproximación complicada y de espera de la ejecución”.

Limite su acción intencionada a los aspectos que lo impulsen hacia su visión; ponga de lado todo lo demás. Cuando añada nuevos elementos a su lista de ventas, elimine los viejos. Piense en sus iniciativas prioritarias en términos de tamaño, costo, tiempos, necesidades de talento y qué debe sacrificar para ofrecer recursos. Para reducir la saturación, involucre solo a las personas que tienen que participar y asegúrese de que conozcan sus roles y responsabilidades. Los demás deben permanecer en la periferia, pero deben recibir informes, dar aprobaciones y realizar tareas alineadas según sea necesario. No establezca presupuestos inamovibles, sino permita que sean abiertos para que satisfagan las necesidades del cambio que usted requiere. Transfiera dinero y personas de proyectos menos importantes que pueda concluir conforme va añadiendo nuevas iniciativas de cambio de mayor prioridad.

3. Desarrollar

Ponga énfasis en la rapidez. Incluya personas nuevas y comprométalas con su iniciativa de cambio. Comunique sus planes y manténgase alerta a la complejidad de sus iniciativas. Aplique la prueba y error rápido para ejecutar más prontamente. Construya una comprensión sólida y comparta las razones de cada proyecto con sus gerentes y supervisores. Deje tiempo para que los líderes en todos los niveles puedan generar preguntas y las publiquen en un foro abierto. Obtenga aceptación y participación. Mantenga el diálogo abierto a lo largo de la ejecución. Nunca subestime la necesidad de comunicar. Es un esfuerzo continuo que requiere de tiempo y repetición. No confunda a la gente de que los está informando en lugar de comprometiendo. Para motivar a las personas a tomar acción deben saber qué hacer y usted debe llevarlos a la pista.

“Las iniciativas de cambio fracasan, principalmente, porque los líderes carecen del enfoque suficiente y un plan cabal”.

Busque entre sus redes sociales informales, como centros de negocios, expertos y conectores. Divulgue su mensaje y obtenga respaldo para sus iniciativas. Busque prácticas y procesos de cambio que puedan aplicarse en toda la organización, como iniciativas de calidad y otros proyectos

que movilicen a muchas personas entorno a lograr el cambio fácil, todos al mismo tiempo. Cree prototipos rápido para movilizar las ideas a escenarios difíciles donde pueda evaluarlas antes de asumirlas por completo. Deseche ideas rápido cuando no funcionen en lugar de invertir más tiempo y dinero. Los prototipos baratos le permiten ver cómo las personas usan un artículo y qué características puede eliminar. Cuando refine sus prototipos, vaya hacia delante sin distracción. Para cuando llegue esta etapa, ya lo ha pensado lo suficiente, lo ha comunicado en detalle y ha probado y refinado versiones anteriores, así que ahora hágalo.

4. Discernir

Determine las métricas necesarias para medir el avance de su iniciativa de cambio y examinar qué funcionó y qué no en las pasadas. Use lo aprendido para mejorar sus procesos. Insista en la retroalimentación (o *feedback*) honesta de los involucrados. Escuche a la gente para que todas las partes e iniciativas se unan. Cree una situación en la que los líderes colaboran más que competir. Piense sistemáticamente para considerar cómo todo afecta a todo lo demás en iniciativas múltiples y complejas. Conecte y alinee a las personas con procesos y programas complejos. Hable con los involucrados en el cambio, obsérvelos en el campo y vea el panorama general. Como líder, debe resolver disputas y luchar por una armonía “dura” para mantener todas las piezas listas para responder al cambio futuro.

“Esfuércese por asegurarse de que cada miembro del equipo comprenda absolutamente y apoye las metas que está tratando de lograr como equipo”.

Revisite sus métricas con frecuencia para asegurarse de que midan sus objetivos y prioridades conforme cambien. Evalúe las iniciativas de cambio para descubrir si lo están acercando a sus metas. Conforme aprenda de las mediciones y las evaluaciones, haga ajustes para mejoras. Pregúntese cómo es recibido su mensaje, cómo las personas están interactuando y qué es importante para ellas. Estas preguntas revelan las causas de raíz de los problemas que le permiten ver los comportamientos que debe cambiar, en lugar de aplicar correcciones temporales. La evaluación continua le dirá qué cambios pueden no valer el esfuerzo y el costo. Deséchelos y aproveche mejor sus recursos.

Prosperar en el cambio

Entre más la gente adopte el cambio y practique estas formas de pensar y acciones, más probable será que su organización prospere. Fomente el aprendizaje en el hacer. Motive a los líderes a examinar cómo lideran el cambio, si sus esfuerzos funcionan y cómo mejorar. Una organización debe fomentar la reflexión, el pensamiento y la práctica para descubrir, decidir, desarrollar y discernir. Sus equipos aprenderán a encarar los retos al evaluar con tranquilidad su amenaza u oportunidad, reunir las opiniones de la gente, determinar las prioridades del proyecto, desarrollar prototipos con prontitud y responder con decisión.

Sobre el autor

Bill Pasmore es consultor para grandes empresas e investigador en el Center for Creative Leadership.



¿Le gustó este resumen?

[Comprar el libro](#)

<http://getab.li/32355>

Este resumen solo puede ser leído por VIVIANA RUEDA (viviana.rueda@acrip.org)

getAbstract asume completa responsabilidad editorial por todos los aspectos de este resumen. getAbstract reconoce los derechos de autor de autores y editoriales. Todos los derechos reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida ni transmitida de ninguna forma y por ningún medio, ya sea electrónico, fotocopiado o de cualquier otro tipo, sin previa autorización por escrito de getAbstract AG (Suiza).