

Alfred Maeso
con ilustraciones de Andy Baraja

re- evo lu ción

El viaje de las empresas
a través del cambio constante

[...] netmind

ANAYA
MULTIMEDIA

Índice de contenidos

PRÓLOGO	14
por Xavier Ferràs	
INTRODUCCIÓN	18
La re_evolución	
1. RE_ENFOCAR	26
CÓMO ENTENDEMOS EL CAMBIO CONSTANTE	26
Diario de viaje	27
El viaje del cambio	30
Cómo cambiamos las personas	32
Cómo cambian las organizaciones	35
Re_enfocar	39
Ten un propósito	40
Sé resiliente	41
Ten actitud crítica	42
Aprende activamente	42
Busca ayuda	42
Reflexión final. ¿Cuándo acabaremos de cambiar?	44
Re_enfocar en tuits	46
2. RE_APRENDER	48
CÓMO APRENDEMOS EN EL CAMBIO	48
Diario de viaje	49
Cómo aprendemos las personas	53
Cómo aprenden las organizaciones	59
Re_aprender	61
Tiempo	62
Estructuras	64
Palancas	69
Reflexión final. ¿Fallar es bueno para aprender?	70
Re_aprender en tuits	72

3. RE_CONOCER 74

CÓMO CONOCEMOS E INVOLUCRAMOS A LAS PERSONAS EN EL CAMBIO 74

Diario de viaje	75
Las personas en el cambio	80
Re_conocer(nos)	86
Los mánager en el cambio	87
Los agentes del cambio	95
Reflexión final. ¿Hasta qué punto un cambio tecnológico es solo tecnológico?	100
Re_conocer en tuits	101

4. RE_ADAPTAR 104

CÓMO ACTIVAMOS EL CAMBIO ÁGIL 104

Diario de viaje	105
El cambio organizacional y la actividad habitual	109
Los retos del cambio constante	112
Orígenes de la agilidad	114
Re_adaptar	120
Foco en cliente y visión sistémica	122
<i>People have the power</i>	124
Timeboxing y priorización	125
Evaluación continua, no examen final	127
Aprendizaje empírico y experimentación	128
Reflexión final. ¿Existe alternativa a la agilidad?	129
Re_adaptar en tuits	131

5. RE_CONducIR 134

CÓMO CAMBIAMOS CULTURA Y COMPORTAMIENTOS 134

Diario de viaje	135
Cultura e inercia organizacional	140
Re_conducir	147
Comportamientos y hábitos	149
Refuerzos sistémicos	157

Coaching y acompañamiento experto	157
Incorporar en procesos y herramientas	157
Observar, compartir y aprender. <i>Feedback</i>	158
<i>Role modeling</i>	161
Reconocimiento, recompensas e incentivos	161
Reflexión final. ¿Qué comportamientos queremos potenciar en el cambio constante?	162
Re_conducir en tuits	163

6. RE_CONECTAR 166

CÓMO CONECTAMOS TODAS LAS PARTES EN EL CAMBIO 166

Diario de viaje	167
Entender el sistema	171
Re_conectar	178
Entender las relaciones	178
Refuerzos positivos: círculos virtuosos y círculos viciosos	182
Trabajar en red	187
Una red de agentes del cambio	192
Reflexión final. ¿Todo está conectado?	197
Re_conectar en tuits	198

7. RE_INFLUIR 200

CÓMO INFLUENCIAMOS EN EL CAMBIO 200

Diario de viaje	201
Las personas somos diferentes	206
Re_influir	210
Liderar sin jerarquía	210
Cómo nos comunicamos e interactuamos	214
Escucha primero	214
No envíes email	216
Está presente	217
Gestiona los tiempos de la comunicación	217
Busca la conexión emocional	219

Cómo predicamos con el ejemplo	222
Cómo plantamos la semilla	223
Reflexión final. ¿Somos todos <i>influencers</i> ?	224
Re_influir en tuits	226

8. RE_PLANTEAR 228

CÓMO DESAFIAMOS LAS INERCIAS EN EL CAMBIO 228

Diario de viaje	229
Inercias, sesgos y apegos	234
Re_plantear	243
Visualizar el coste de no cambiar	244
Aplicar la fórmula del cambio	246
El agente del cambio como <i>challenger</i>	250
Reflexión final. ¿Cuándo debemos parar y cuándo debemos continuar?	253
Re_plantear en tuits	254

9. RE_HABILITAR 256

CÓMO FACILITAMOS EL CAMBIO 256

Diario de viaje	257
Colaboración en el cambio	260
Separación entre conocimiento y capacidad de decisión	262
Pertenencia a mi área («nosotros y ellos»)	263
Re_habilitar	264
¿Cómo nos organizamos?	264
¿Cómo trabajamos y medimos nuestro rendimiento?	266
¿Cómo conseguimos una colaboración real y efectiva?	268
<i>Workshops</i> y facilitación	270
Propósito y resultado	272
Participantes	272
Facilitación	273
Reflexión final. ¿Qué quiere decir trabajar en equipo?	280
Re_habilitar en tuits	282

10. RE_ALINEAR 284

CÓMO ALINEAMOS VISIÓN Y MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO 284

Diario de viaje	285
La brújula y la lupa	290
Re_alinear	293
Visión y narrativa del cambio	293
Conversación continua	297
Motivación y resistencia al cambio	298
Respetar el contrato psicológico	302
Reducir la ansiedad de aprendizaje	303
Favorecer la motivación intrínseca	306
Reclutar visionarios y embajadores	307
Reflexión final. ¿Qué pasa si hoy no estoy motivado para cambiar?	308
Re_alinear en tuits	310

BIBLIOGRAFÍA Y REFERENCIAS 312

ÍNDICE ALFABÉTICO 316

El viaje del cambio

Sí, la vida son cambios. Algunos deseados, otros no, como el que acabo de explicar.

Quería empezar el libro con esta historia porque la siento muy dentro de mí, aunque hayan pasado ya varios años.

Recuerdo a mi madre cada día y, sinceramente, creo que el mundo era mejor cuando estaba ella. No lo pedí. Este cambio llegó a mí y he tenido que aprender a convivir con él.

Algunos cambios los vemos venir y los podemos anticipar, planificar, con suerte diseñar..., otros son repentinos, caen ante nosotros por sorpresa, sin tiempo a reaccionar. Algunos nos atraen, los buscamos consciente o inconscientemente. Otros no los queremos, los rehuimos. Algunos quizás incluso no tienen un porqué detrás, simplemente llegan. Pero estamos continuamente cambiando.

Como dice la sintonía de cabecera de la serie *Big Bang Theory*: «Todo empezó con el Big Bang». A partir de ahí, lo único que hemos hecho ha sido cambiar. La vida es una sucesión continua de cambios, en todos los niveles (personal, profesional, social). En el viaje por la vida de cada uno de nosotros, la única constante es el cambio, ya lo decía Heráclito, alrededor del año 500 a. C.

Sin embargo, aunque siempre ha sido así, si algo diferencia el mundo en el que vivimos en pleno siglo XXI de lo que ha sucedido anteriormente es la aceleración creciente en la innovación tecnológica. La era digital, o era del software, está suponiendo un incremento exponencial en el ritmo del cambio al que nos enfrentamos cada uno de nosotros, con impacto en todos los aspectos de nuestra vida (cómo nos relacionamos, educamos, trabajamos e incluso cómo enfermamos). La aceleración tecnológica ha supuesto un incremento exponencial en la interconectividad de todo el planeta, lo que acelera el impacto de los cambios en cada uno de nosotros. Es como si el efecto mariposa pasara a cámara rápida. Como ejemplo, tenemos la propagación del COVID-19 en todo el planeta a principios de 2020, afectándonos a toda la humanidad, casi simultáneamente, en cuestión de pocas semanas. Ese ritmo de propagación es nuevo y hace que cada uno de nosotros necesite estar constantemente cambiando. Esa necesidad de adaptación continua al cambio, asociada a la aceleración tecnológica, aparece representada en la figura 1.1.

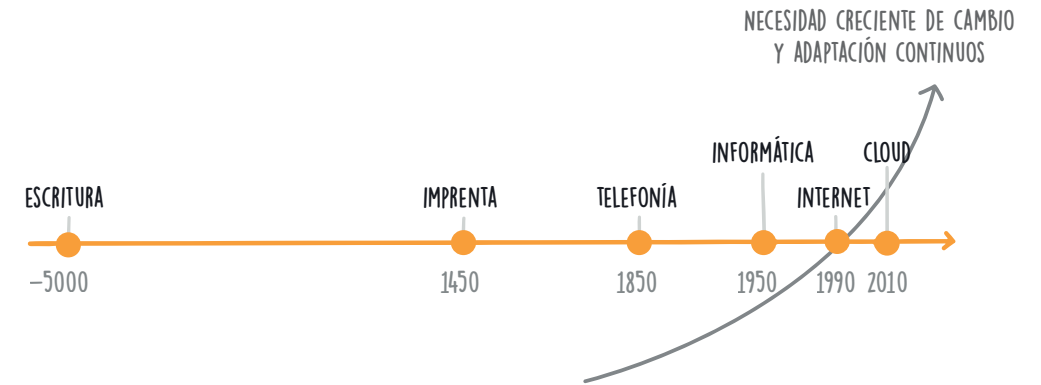


Figura 1.1. Aceleración de la innovación tecnológica.

En este contexto de cambio acelerado, la competencia de adaptabilidad al cambio es obligatoria e irrenunciable para cada uno de nosotros, también para nuestra sociedad en su conjunto y, por supuesto, para las empresas y organizaciones de cualquier sector profesional.

Y, aunque en este libro me centraré en el cambio organizacional, este re_enfoque que propongo empieza por entender cómo cambiamos las personas. No hay cambio organizacional duradero, eficaz, «bueno», sin que cambien las personas. Como dice Paul Gibbons en *Impact. 21st Century Change Management, Behavioural Science, Digital Transformation and the future of work*, «el cambio es inevitable; si representa progreso o no, depende de nosotros».

Darwin, en una de las citas más mencionadas de la historia, decía que la adaptabilidad a los cambios es pura cuestión de supervivencia. «No son las especies más fuertes ni las más inteligentes las que sobreviven, sino las que mejor se adaptan a los cambios».

Incidía sobre esta idea William Edwards Deming, referente de la gestión empresarial moderna, al afirmar: «Nadie está obligado a cambiar... la supervivencia es opcional».

Incluso cuando pensamos en un único cambio, nunca hay uno solo, sino tantos como personas atraviesan por el cambio. Como decía Ortega y Gasset, «yo soy yo y mis circunstancias». Cada persona tiene un contexto diferente, unos miedos y ambiciones distintas que van a hacer que la experiencia por el cambio sea diferente. Y, por lo tanto, el esfuerzo para adaptarse al cambio dependerá de cada persona. Lo que para algunos es fácil, para otros será muy difícil. Lo que para algunos será rápido, para otros requerirá de mucho tiempo.

Para cada uno de nosotros, atravesar por el cambio (personal, social, profesional) será un viaje personal, un largo recorrido hasta la incorporación del cambio en nuestra vida. Y este viaje de cambio no acaba nunca.

Nuestro viaje por la vida, si la vida son cambios, supone un viaje por el cambio. Disfrutemos el viaje.

Cómo cambiamos las personas

Ese viaje personal por el cambio ha sido habitualmente representado por la «curva del cambio», como, por ejemplo, se describe en el conocido modelo de Kübler-Ross, psiquiatra suiza que creó este modelo para describir las etapas emocionales por las que pasan personas con enfermedades terminales o aquellos que tienen que afrontar una pérdida repentina. Se conoce típicamente como las etapas de duelo.

Sin embargo, nos puede servir también este modelo para entender cómo afrontamos emocionalmente las personas cualquier cambio. Lo represento en la figura 1.2.

La curva será diferente para cada persona que atraviesa el cambio, pero todos, en mayor o menor medida, en función del cambio, pasaremos por cada uno de estos estados.

En la historia de este capítulo, el *shock* inicial terrible que sentimos la familia cuando nos dieron el diagnóstico fue seguido de la negación, que nos impulsó a buscar segundas y terceras opiniones, a movernos para contactar con expertos mundiales en este tipo de enfermedad. Luego vino la culpa, primero la culpa hacia los médicos que la estaban atendiendo, luego yo me culpé de no haber estado más con ella, de haber desaprovechado el tiempo que aún estaba conmigo. Luego vino una cierta depresión, con el sentimiento de estar

perdido en la vida, hasta que llegó la aceptación. Aprendí que la vida continuaba y que, respecto a mi madre, podía seguir recordándola y teniéndola presente siempre, como sigo haciendo, por ejemplo, mientras escribo estas líneas.

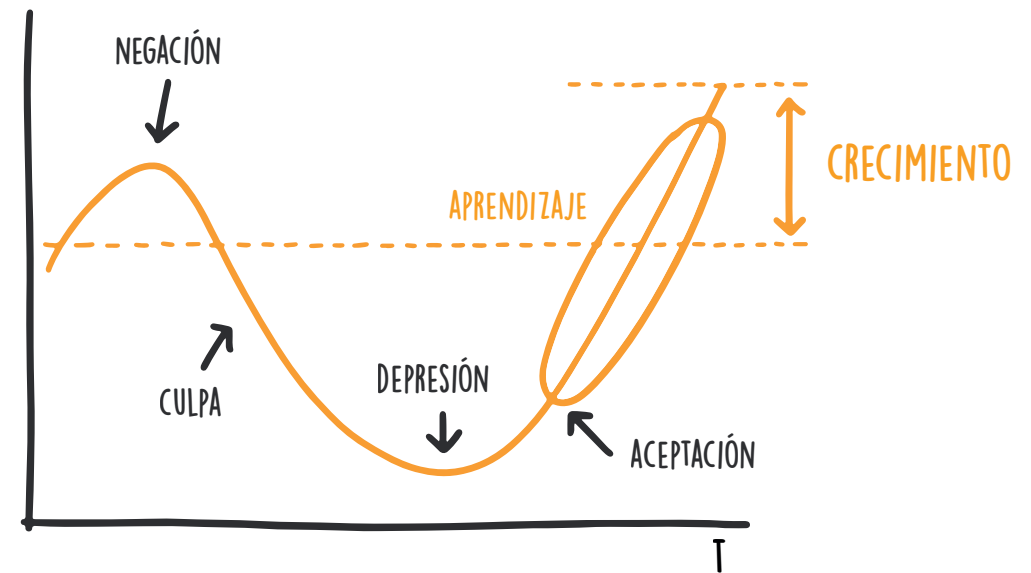


Figura 1.2. La curva del cambio.

Pero ¿qué pasa cuando estamos hablando no de un solo cambio, sino de multitud de cambios continuos y simultáneos? Imaginaos que la curva de Kubler-Ross se multiplica. En el diario de viaje, os explicaba cómo estaba inmerso en un cambio profesional (nueva empresa, nuevas responsabilidades, nuevos compañeros y nuevos clientes); la empresa además estaba cambiando para adaptarse a la nueva realidad del mercado e intentando reducir riesgos (dependencia de pocos clientes, por ejemplo), más otros cambios más globales (crisis económica, innovación digital) y otros personales que convivieron en el mismo periodo temporal del fallecimiento de mi madre. Imaginad, en definitiva, que bajáis por la pendiente de no una, sino muchas curvas del cambio simultáneas. ¿Cómo podríamos visualizar esto? Por ejemplo, transformando la curva del cambio por las olas del cambio, como lo muestro en la figura 1.3.

3

re_conocer

Cómo conocemos e involucramos a las personas en el cambio



Diario de viaje

Abril de 2012

Son solo unos veinte metros. Esa es la distancia que separa el aula 9, donde estoy trabajando, de la salida del centro de formación. Necesitaba tomarme un café y disfrutar del aire ya no tan fresco de la primavera en Barcelona, pero recorrer esos veinte metros me ha costado cerca de media hora en conversaciones.

Trabajo como responsable y consultor de una empresa de servicios IT y, entre nuestros clientes, está una empresa de formación. Con ellos, estamos inmersos en la incorporación de una nueva modalidad de formación. Nuestro director comercial impulsó la idea de ofrecer una formación en remoto de calidad que, aunque no muy extendida aún, empieza a ser relevante porque estamos en un mundo cada vez más global. Su intención es ofrecer este nuevo servicio de manera regular en su catálogo a partir de este año. Y, para ello, nuestra responsabilidad es el diseño y despliegue de la solución tecnológica que le acompañe. Hemos identificado ya la solución más viable, y estamos ahora mismo acabando de configurar y estabilizar el entorno para asegurar su funcionamiento.

Son muchos factores los que tienen que coordinarse:¹ la red, la compatibilidad de varios dispositivos (audio, micro, diferentes pantallas) y la de los diferentes hardware y software de soporte (servidores, la solución para videoconferencia, el acceso a las documentaciones para los cursos), etc. Por si no fuera suficientemente complicado, el entorno físico lo hemos tenido que montar en un aula (el aula 9) donde, durante la mañana, se realizan cursos y, cuando no hay formaciones, se utiliza también como sala de reuniones o para hacer llamadas. Cada día encontramos sorpresas en forma de cables desconectados, aplicaciones corriendo o ficheros de gran tamaño descargándose.

1. Quizás para el lector moderno todo esto suena a prehistoria tecnológica, pero conviene indicar que en 2012 la versión existente más moderna de Windows era Windows 7, la fibra óptica no estaba aún muy extendida con lo que las comunicaciones habituales eran a través de ADSL, los servicios en la nube empezaban a ser utilizados por un mayor número de usuarios, aunque aún no eran de uso mayoritario. Skype aún no había sido comprado por Microsoft (Microsoft Teams no apareció hasta 2017). Por poner un ejemplo que puede ilustrar la situación, la aplicación Zoom para conferencias se creó ese mismo año, 2012, con la posibilidad de hacer videoconferencias hasta 15 usuarios.

PREGUNTAS

1. ¿Has vivido alguna situación parecida de frustración en el trabajo que realizas? ¿Alguna situación en la que crees que estás poniendo todo tu esfuerzo, pero las cosas no salen como debieran?
2. ¿Qué causas atribuyes a esta situación? Si estuviera en tus manos resolverla, ¿qué harías?
3. ¿Crees que hay elementos importantes que no se están teniendo en cuenta? ¿Cuáles?

Entender el sistema

La foto que yo veía del proyecto, en ese momento, era la representada en la figura 6.1.

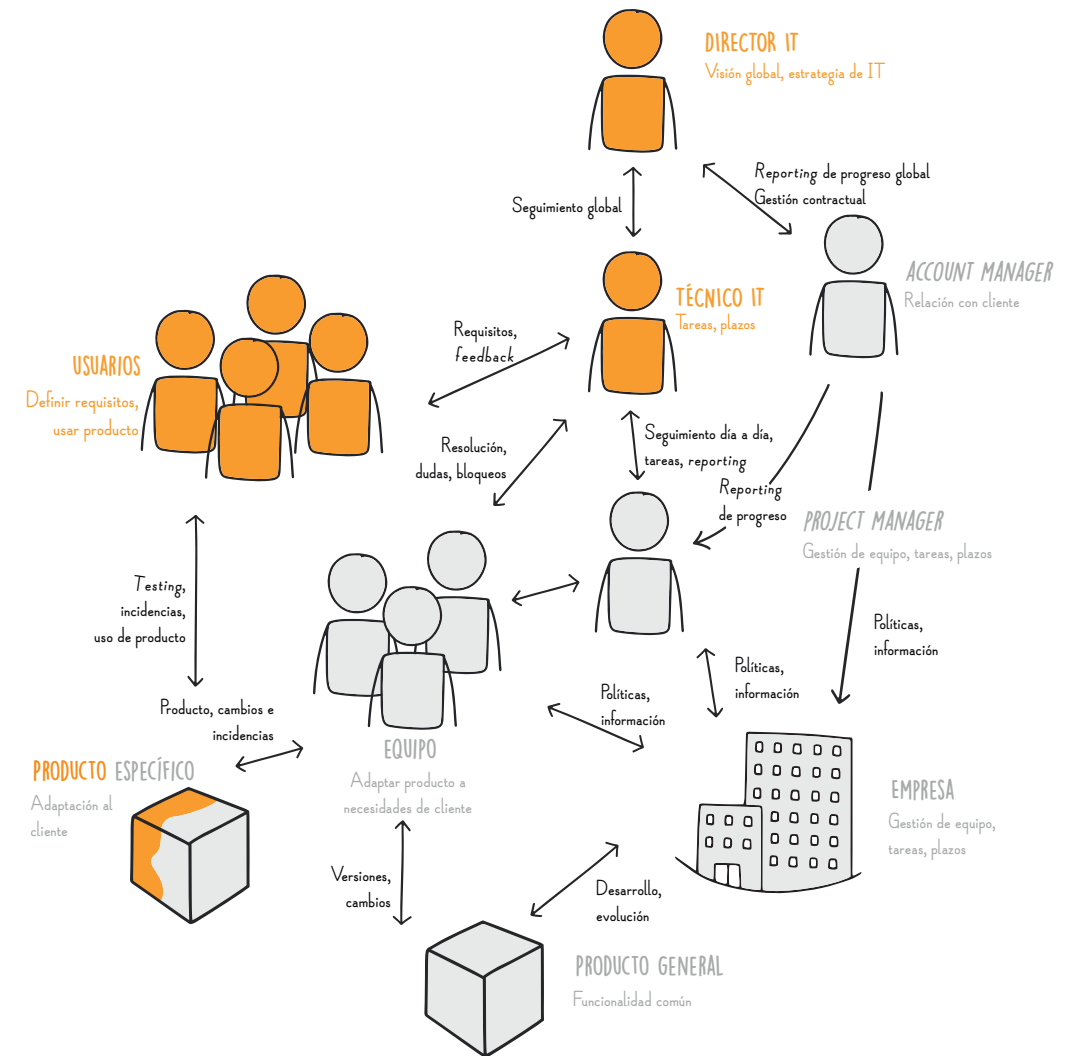


Figura 6.1. Organización del proyecto.

Las personas somos diferentes

Sí, lo somos. En la historia que os acabo de explicar, Dani, Meritxell, Jaime, Manuel, María y yo somos muy diferentes. Somos parecidos en muchas cosas, pero, en la manera de afrontar las situaciones, en cómo enfocar el trabajo, en lo que llamaríamos personalidad o carácter, somos diferentes. De hecho, en el contexto de cualquier cambio organizacional, nos encontraremos muchas diferencias entre las personas que atraviesan por el cambio o participan en él.

Hay muchos modelos que intentan explicar o describir estas diferencias. Uno de los más utilizados en psicología y *recruitment* es el modelo MBTI (*Myers-Briggs Type Indicator*). Es un modelo creado durante la primera mitad del siglo XX y, aunque existen varias opiniones contrarias a su planteamiento y utilidad, lo utilizo aquí solo para dar contexto de los diferentes niveles en los que las personas podemos ser diferentes.

En este modelo se indican diferentes estilos de personalidad basados en cómo nos gusta actuar en cuatro diferentes ejes. Lo represento en la figura 7.1.

En primer lugar, cómo obtenemos la energía. En función de si lo hacemos interactuando con el exterior o necesitamos cerrarnos en nuestro mundo interior, las personas somos extrovertidos o introvertidos. Dani y María son más extrovertidos. Les gusta socializar, hablar con gente, prefieren aprender conversando y debatiendo, tienen un montón de intereses y *hobbies*, la mayor parte de los cuales incluyen hacer actividades con amigos, son más de hablar primero que de pensar y les encanta empezar cosas nuevas. Yo soy más introvertido, me gusta dedicar tiempo a pensar y reflexionar, a escribir. Suelo pensar antes de hablar, y mis intereses y *hobbies* normalmente se refieren a cosas para las que no necesito a nadie más.

En función de cómo percibimos o nos gusta obtener la información, el modelo MBTI describe también dos preferencias diferentes: sensoriales (*sensing*) o intuitivos (*intuition*). Jaime y Meritxell son más sensoriales. Se focalizan en aquello que pueden percibir a través de los sentidos (lo que pueden ver, tocar). Les gusta llegar a los detalles, recibir información en etapas claras. Viven y se centran en el día y el ahora. Yo soy más intuitivo, me gusta ir más allá, no quedarme en los detalles, sino intentar ver a alto nivel la foto completa, me gustan los conceptos, las teorías, las ideas abstractas, tengo mi mente siempre más puesta en el futuro que en lo que pasa ahora, y me gusta fiarme de lo que mi intuición me dice.

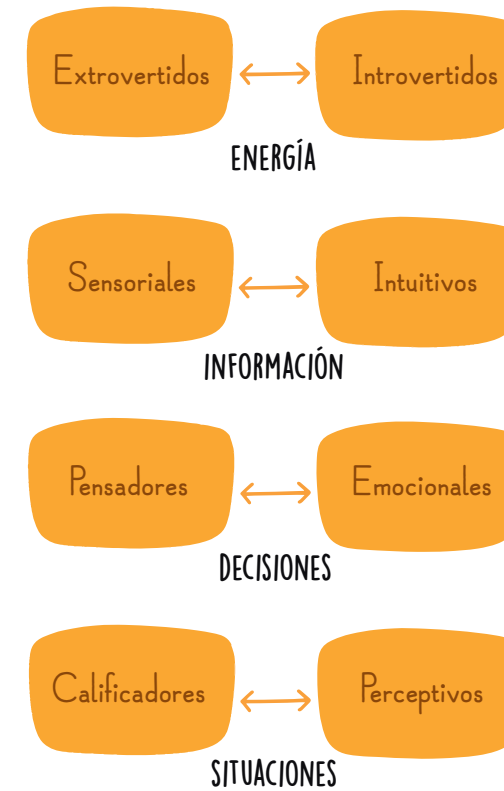


Figura 7.1. Modelo MBTI.

Respecto a cómo tomamos las decisiones, MBTI define dos preferencias: los pensadores (*thinking*) y los emocionales (*feeling*). Meritxell y María son más emocionales. Guían sus decisiones en sus valores y creencias, en la empatía hacia los demás, en buscar el máximo de aceptación del resultado de la decisión. Yo soy más pensador, racional. Busco la lógica y las relaciones causa-efecto.

Finalmente, MBTI plantea otro par de preferencias personales respecto a cómo nos gusta afrontar las situaciones de nuestro día a día. Son los calificadores (*judging*) y los perceptivos (*perceiving*). Manuel y Jaime son más calificadores. Les gustan las situaciones claras, trabajar en base a un plan o agenda, son metódicos, no les gusta la presión de tener poco tiempo para hacer un trabajo. Yo soy más perceptivo. Me gusta trabajar con (cierto) nivel de presión, cambio y ambigüedad, quiero pensar que soy flexible y adaptable, y no me gustan los procesos que encorsetan o restringen lo que se puede hacer.

PREGUNTAS

1. ¿Cómo crees que te defines mejor: como extrovertido o introvertido?
2. ¿Eres más sensorial o intuitivo?
3. ¿Eres más pensador o emocional?
4. Finalmente, ¿crees que tu manera de ser se ajusta más a un calificador o a un perceptivo?

Es importante entender que no es una cuestión de qué preferencias son «buenas» o «malas» o cuáles son las más adecuadas, sino que existen y que cualquiera de estos tipos de personas (y más) estarán presentes siempre en un cambio.

Las personas somos diversas y la diversidad, aceptémoslo, es la realidad hoy en día en la mayor parte de organizaciones.

Diversidad tanto «física» (hablamos de género, lugar de procedencia, edad y madurez profesional, etc.), como «mental» (no solo por tener opiniones diferentes; en este sentido, el modelo MBTI nos ha dado pistas de cómo somos mentalmente diversos).

Pero, además de una realidad, la diversidad es buena, es enriquecedora.

Los equipos diversos generan tensión creativa: trabajando desde la diversidad y la divergencia, podemos llegar a converger en soluciones más creativas e innovadoras que integren los diferentes puntos de vista.

En un contexto de cambio organizacional constante, en un entorno de trabajo en red, la diversidad es la palanca para la creatividad y la innovación.

Pero, en un entorno diverso, con cantidad de maneras de ser y de pensar diferentes, ¿cómo podemos alinearlos a todos en el cambio? ¿Cómo podemos conseguir que todas las personas, con independencia de cómo son, entiendan que el cambio es deseable, real, cercano y posible? La respuesta está en la habilidad o capacidad de liderazgo.

Re_influir

Re_influir implica incorporar todas estas diferencias, la diversidad, en el cambio. Re_influir requerirá de generar liderazgos sin jerarquía, escuchar ideas nuevas desde la diversidad y generar redes de influencia que nos permitan poner el foco en la diferencia, la creatividad y la innovación. Los ejes de la capacidad de re_influir que detallaré en este capítulo son los mostrados en la figura 7.2.



Figura 7.2. Ámbitos para re_influir.

Liderar sin jerarquía

El diccionario de la RAE define liderar como «dirigir o estar a la cabeza de un grupo», es decir, hacer que un grupo te siga donde quieres ir.

Recuerdo la primera escena de la película *El retorno del Jedi*.¹ El malvado imperio galáctico está ultimando un cambio que se anticipa decisivo para restablecer el orden en la galaxia (una que es muy muy lejana). Están creando el arma definitiva: la estrella de la muerte, con capacidad para eliminar de golpe un planeta entero. En plena construcción de esta nueva arma mortífera, una nave aterriza en ella (mientras suena la *Marcha Imperial*, fantástica composición para la película de John Williams). Ha llegado el *project manager* del proyecto, un tal Darth Vader, en mi opinión (y la de muchos, seguro), el villano más fantástico de la historia del cine, con la intención de supervisar personalmente el avance. Os podéis imaginar la situación porque seguro que la habéis vivido alguna vez: el proyecto va con retraso, no se van a cumplir las fechas previstas. En el momento en que escucha las malas noticias, Darth Vader se dirige al responsable del

1. Si no has visto esta película, ¿qué haces leyendo este libro?

equipo de construcción y le dice: «Quizás puedo encontrar nuevas formas para motivarles». Darth Vader es un líder sí, un líder autoritario y que se vale del miedo para conseguir lo que se propone. Las consecuencias son las predecibles (atención, ¡spoiler!): la falta de implicación personal provoca fallos de calidad en la construcción de esa arma definitiva, que hace que los rebeldes puedan destruirla antes incluso de estar completamente operativa.

Existen, por supuesto, otras formas de liderazgo más recomendadas en nuestro escenario de cambio constante. Recuerdo que una vez alguien me dijo: «Si puedes decidir, decides. Si no puedes decidir, influyes». Influir, por lo tanto, es una manera de ser líder, de hacer que el grupo te siga.

En un contexto de cambio, para un agente del cambio, para alguien que pretende dirigir a un grupo hacia un objetivo, para un líder sin jerarquía, influir en el grupo no es opcional: es la base para la innovación y la mejora continua.

Pero, teniendo en cuenta que no tenemos el poder de Darth Vader y que cada persona somos diferentes, ¿cómo podemos liderar?, ¿cómo podemos influir?

La manera en la que podremos influir a los extrovertidos o a los introvertidos, a los perceptivos o a los intuitivos, será diferente, sin duda, con independencia de cómo seamos nosotros mismos.

El primer paso para poder influir a los demás, por lo tanto, debería ser conocerse a uno mismo, saber cuáles son nuestros puntos fuertes e intentar sacarles el máximo partido en la interacción con los demás.

Pero seamos como seamos, insisto que no hay maneras mejores o peores, existen tres condiciones en nuestra relación con los demás, según los estudios de Carl Rogers para el crecimiento personal y el cambio, que son la base para generar un entorno en el que poder influir para que las personas atraviesen por el cambio. Estas condiciones son las mostradas en la figura 7.3.

- **Congruencia o consistencia:** Ser auténticos y genuinos en la relación. Ser conscientes de, y garantizar la coherencia entre, lo que pensamos, decimos y hacemos, para que el resto de las personas nos consideren íntegros y se permitan confiar en nosotros. En el diario de viaje, explico cómo se hizo el



RE_PLANTEAR EN TUIITS

1. Parece que nunca es buen momento para introducir cambios, siempre que, de alguna manera, podamos continuar con cómo estamos haciendo las cosas. Nos movemos por inercia.
2. Cuántas veces, ante cualquier actividad, nos planteamos cosas como «¿tengo que hacerlo así?» o «¿no existe una manera mejor de hacerlo?». Pero, como es una molestia leve, no le damos importancia y continuamos.
3. En las empresas tenemos, al menos, los siguientes tipos de inercias: estructural, procedimental y comunicativa.
4. El cerebro solo puede absorber una cantidad limitada de información y los sesgos cognitivos nos hacen más eficientes en la toma de decisiones y la resolución de problemas, aunque pueden tener el efecto de llevarnos a interpretaciones o asunciones erróneas.
5. Actuar por inercias, aplicar sesgos y establecer apegos no es malo. Son mecanismos mentales de optimización de esfuerzo y defensa ante riesgos. Pero debemos ser conscientes de ellos porque, muchas veces necesitamos cambiar el *statu quo*.
6. Las inercias, los sesgos cognitivos y los apegos son inhibidores del cambio necesario.
7. Una de las acciones a realizar por un buen agente del cambio es hacer emerger, visualizar, el coste de inacción para movilizar a las personas hacia el cambio.
8. La fórmula del cambio nos ayuda a identificar cómo podemos hacer el cambio posible, deseable, real y cercano.
9. Debemos adquirir el comportamiento de estar continuamente observando y aprendiendo, convertirlo en un hábito. De la observación surge la posibilidad de hacer *challenge* efectivo, desafiar al *statu quo*.
10. Aprender a experimentar en entorno profesional es un reto para muchas organizaciones, pero una organización que experimenta es una organización que aprende y que continuamente se adapta.



PLAYLIST

- *Who'll stop the rain*, Creedence Clearwater Revival.
- *Road to nowhere*, Talking Heads.
- *Eye of the tiger*, Survivor.



10

re_alinear

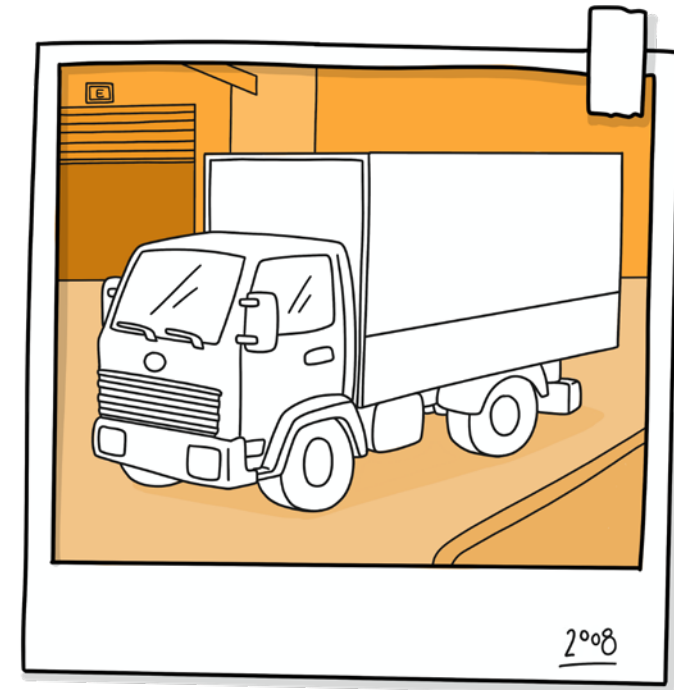
Cómo alineamos visión y motivación
para el cambio



Diario de viaje

Mayo, 2008.

Hoy he cumplido uno de mis sueños. Me conformo con poca cosa, pero hoy estoy feliz porque he montado en un camión. ¡No lo había hecho en mi vida! Y por algún motivo siempre me había parecido algo fascinante, mágico. Parece que mi cuerpo retiene todavía la inercia de ir saltando en el asiento. Subido a la cabina, sentía una sensación de libertad, majestuosidad, respeto y poder. En mi cabeza aún suena Loquillo: «Yo para ser feliz quiero un camión». Recuerdo cómo el niño que llevo dentro le ha dicho que sí a Antonio cuando me lo ha propuesto, sin dudarlo, entusiasmado con la idea. Y eso que la reunión no ha ido tal como me esperaba.



Hay otro matiz, además, importante: no estar motivado para cambiar y ser resistente al cambio son dos conceptos que no son normalmente equivalentes. El proceso de adaptación al cambio en las personas, la llamada curva del cambio, puede ser un proceso costoso y largo, y muchas veces externalizar la insatisfacción forma parte de ese proceso. Que haya personas que manifiesten en algún momento su disconformidad (o su dolor, ¿por qué no?) no implica que estén resistiéndose, sino que avanzan, a su ritmo, a través de la curva. A veces, además, el cambio es difícil y requiere de un esfuerzo que, en algún momento puede desmotivarnos. ¿Eso es resistencia? No. Eso sí, la falta de motivación extrema puede derivar en resistencia; es por eso por lo que conviene entender cómo podemos influir para motivar al cambio.

En cada uno de los niveles de la organización impactados por el cambio vamos a tener, simplificando, tres grados de motivación diferentes: tendremos en un extremo a los entusiastas que creen de manera completa en el cambio y van a por él sin reservas; en el otro extremo los resistentes que no creen en el cambio e incluso intentan activamente hacerlo fracasar; y finalmente los moderados, que, si bien entienden la necesidad del cambio y participan activamente en él, pueden ir oscilando de mayor a menor motivación en diferentes momentos y en función de las circunstancias. Todo eso lo represento en la figura 10.4.

Los **entusiastas**, a cada nivel, van a estar, además son imprescindibles. Los necesitamos para conseguir tirar de los **moderados**, influir para incrementar su motivación para el cambio. Muchas personas, en el grupo mayoritario de los moderados (o incluso algún resistente), se motivarán más a través del soporte y ayuda de compañeros suyos, al mismo nivel, que no por las directrices e instrucciones de los **mánager**, por muy inspiradoras que pretendan ser. Finalmente, los **resistentes** serán aquellas personas a cada nivel que van a actuar para impedir que el cambio avance.

¿Y por qué se produce resistencia? ¿Cuáles son las principales causas? Una de ellas, para mí la principal, es que a veces el cambio objetivamente no es bueno. A veces, un cambio deseable para la organización tiene un impacto negativo en algunas personas. Por ejemplo, como consecuencia del cambio, vamos a despedir a varios trabajadores. No hace falta irse a ese extremo, algunas veces el cambio obliga a trabajar en peores condiciones o a trabajar más. Cuando es así, parece lógico que se produzca resistencia y la única manera de lidiar con ella, para la organización y sus líderes, es aportar claridad, honestidad, rapidez en las decisiones y actuar de manera justa.

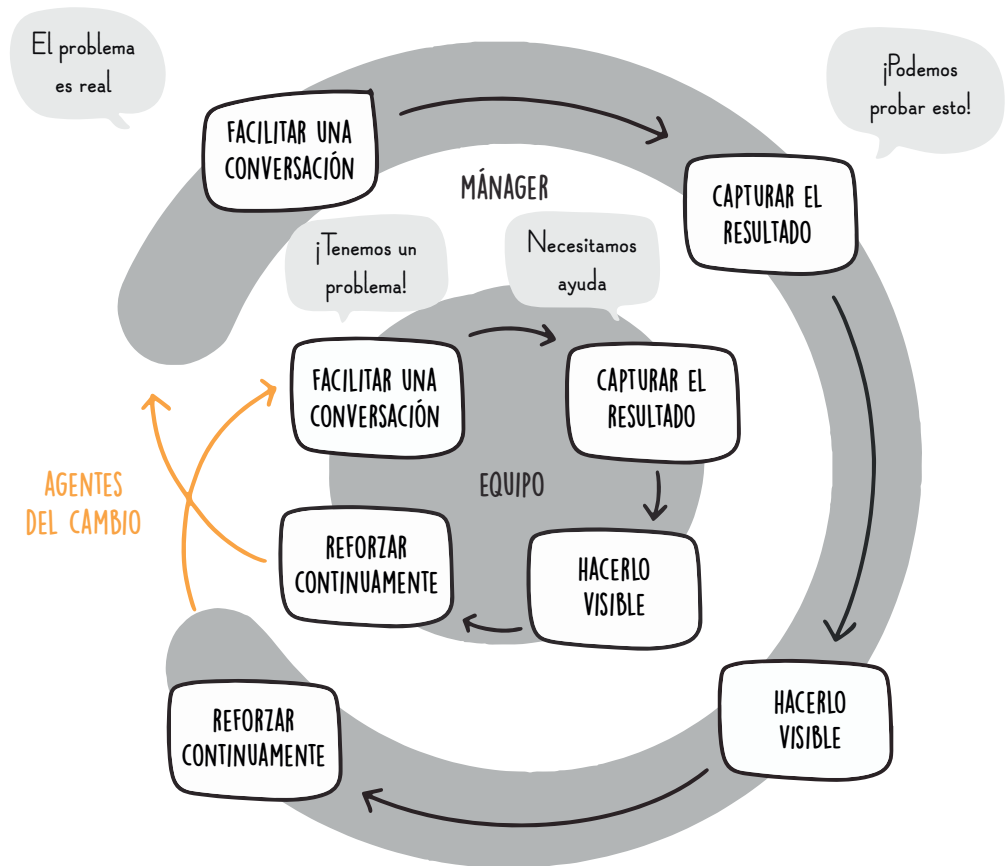


Figura 10.4. Grados de motivación para el cambio.

Pero ¿qué es aquello que nos motiva a cambiar? ¿Qué determina que nos posicionemos en uno u otro de los tres grados de motivación? ¿Cómo podemos mitigar el riesgo de aparición de resistencia? Obviamente, cada persona estará en un momento y un contexto, emocional, social, mental, laboral o personal diferente. Y eso va a condicionar el estado de motivación en el que nos encontremos.

Desde un punto de vista sistémico (actuar sobre el sistema, no sobre las personas), la organización debe trabajar sobre algunos elementos clave para influir en conseguir la máxima motivación de las personas a cambiar. Estos elementos son respetar el contrato psicológico, reducir la ansiedad de aprendizaje, favorecer la motivación intrínseca y reclutar visionarios y embajadores.

