

DAVID CORTÉS

CAMINAR.

ENTRE LA

NIEBLA



CÓMO LIDERAR Y ACOMPAÑAR
CON ÉXITO EL DESARROLLO
Y LA TRANSFORMACIÓN DE
ORGANIZACIONES

Caminar entre la niebla

Cómo liderar y acompañar con éxito
el desarrollo y la transformación
de organizaciones

DAVID CORTÉS

© David Cortés, 2020

© Centro de Libros PAPP, SLU, 2020

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro de Libros PAPP, SLU.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

www.planetadelibros.com

ISBN: 978-84-9875-501-5

Depósito legal: B. 17.740-2020

Primera edición: noviembre de 2020

Preimpresión: Realización Planeta

Impreso por Huertas Industrias Gráficas, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

El papel utilizado para la impresión de este libro está calificado como **papel ecológico** y procede de bosques gestionados de manera **sostenible**.

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web www.conlicencia.com o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

Sumario

Prólogo.....	9
--------------	---

PRIMERA PARTE

Estructuras y patrones que se ponen en juego en un proceso de transformación

La cultura, ¿cómo se conforma el sistema de valores y creencias de una organización?	21
Las dinámicas entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad en un proceso de transformación.....	27
La transformación como un proceso y sus etapas	35

SEGUNDA PARTE

Condiciones de contexto: elementos que ofrecen la seguridad psicológica necesaria para iniciar un proceso de transformación

Dirección, alineamiento y compromiso (DAC) como fundamentos para una visión de futuro positiva.....	43
--	----

Resocializar para crear una nueva consciencia, adoptar e integrar nuevos comportamientos y maneras de hacer... 49

TERCERA PARTE
Principios de gestión en
un proceso de transformación

Liderar el espacio y no a las personas 77
Combinar caos y orden 83
Múltiples realidades en una organización: ¿cómo colaborar con aquellos que piensan distinto? 87
La dimensión sistémica de las organizaciones..... 91

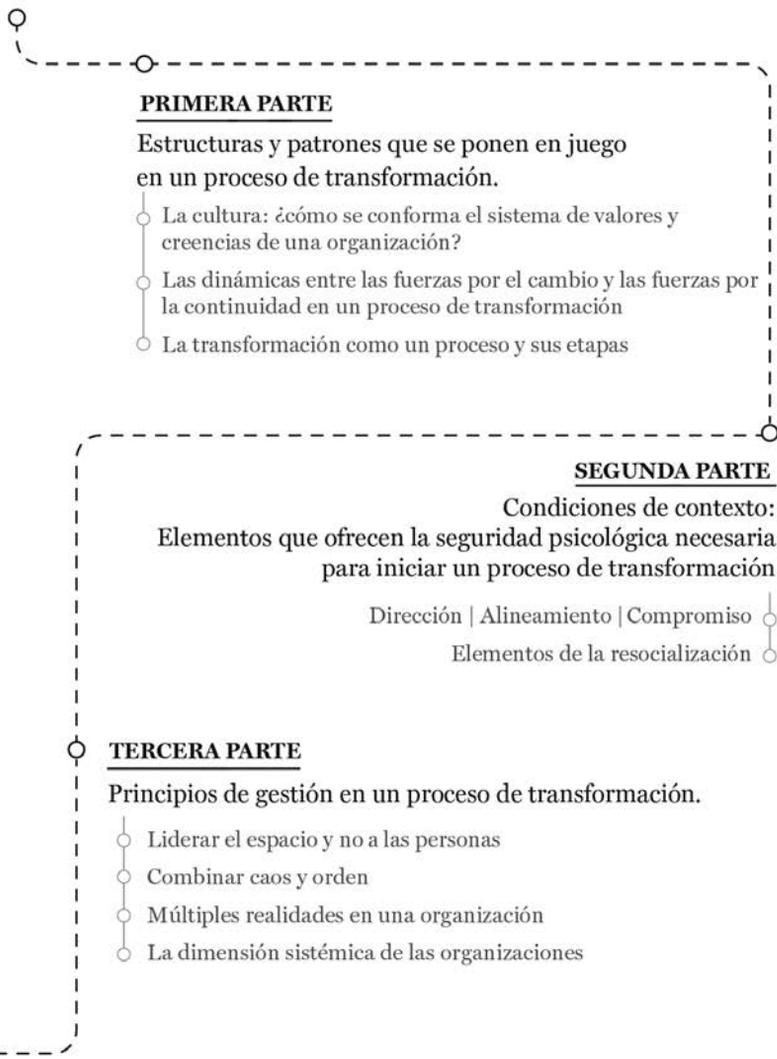
CUARTA PARTE
Propuesta de trabajo para un proceso
de transformación real y profundo

Módulo 1. Escenarios de transformación: cómo crear la visión de futuro 101
Módulo 2. Liderar la transformación: principios de gestión 115
Módulo 3. Crear las condiciones para un cambio sostenido 135

Epílogo 151
Bibliografía 157

MAPA GENERAL

Cómo liderar y acompañar con éxito el desarrollo y transformación de las organizaciones



PRIMERA PARTE

Estructuras y patrones que se ponen en juego en un proceso de transformación.

- La cultura: ¿cómo se conforma el sistema de valores y creencias de una organización?
- Las dinámicas entre las fuerzas por el cambio y las fuerzas por la continuidad en un proceso de transformación
- La transformación como un proceso y sus etapas

SEGUNDA PARTE

Condiciones de contexto:
Elementos que ofrecen la seguridad psicológica necesaria para iniciar un proceso de transformación

- Dirección | Alineamiento | Compromiso
- Elementos de la resocialización

TERCERA PARTE

Principios de gestión en un proceso de transformación.

- Liderar el espacio y no a las personas
- Combinar caos y orden
- Múltiples realidades en una organización
- La dimensión sistémica de las organizaciones

CUARTA PARTE

Propuesta de trabajo para un proceso de transformación real y profundo

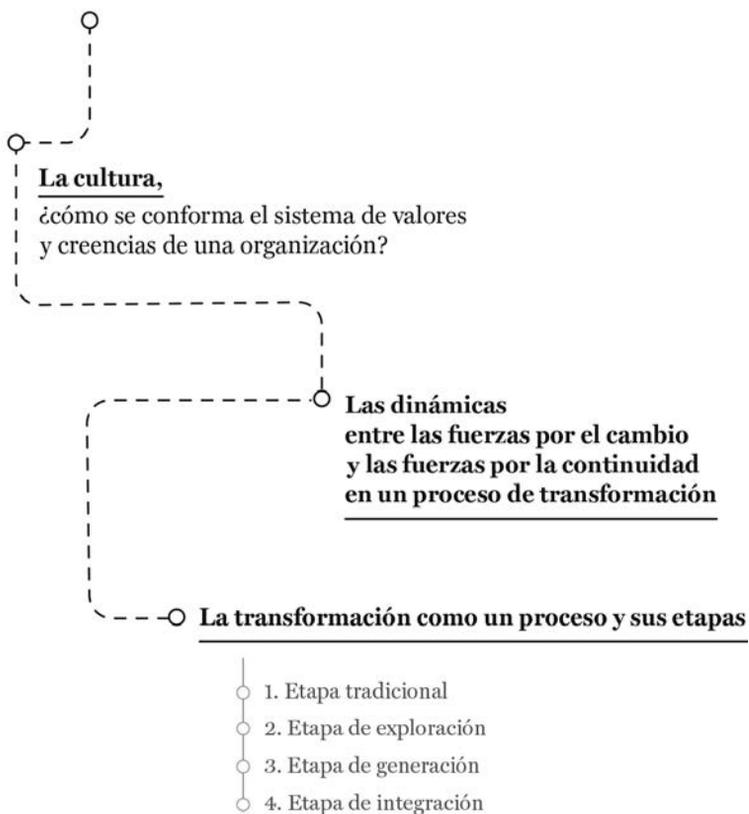
- Módulo 1. Escenarios de transformación: Cómo crear la visión de futuro
- Módulo 2. Liderar la transformación: Principios de gestión
- Módulo 3. Crear las condiciones para un cambio sostenido

Primera parte

**Estructuras y patrones
que se ponen en juego en un proceso
de transformación**

MAPA DE LA PRIMERA PARTE

Estructuras y patrones que se ponen en juego
en un proceso de transformación



La mayoría de los proyectos de transformación de organizaciones fracasan. Para ser más concretos las estadísticas hablan de un 70 por ciento de fracaso en los procesos de transformación. Cuando vamos a buscar las causas más comunes para estos desastrosos resultados nos encontramos con que:

1. El equipo directivo no está alineado con el relato del cambio. La historia que cuentan no es convincente, o al menos no para todos.
2. Las organizaciones inician proyectos de transformación sin tener la preparación ni aportar los recursos necesarios para que sea un proceso real, profundo y ambicioso. (Se necesitan unos buenos fundamentos para construir algo nuevo.)
3. Se dilatan en el tiempo las decisiones necesarias sobre los trabajadores y las habilidades que se necesitan en el nuevo enfoque, y, mientras tanto, las iniciativas que se lanzan se limitan a un nivel con el que la gente se siente cómoda, pensando que así incrementan las posibilidades de tener éxito.
4. No realizan un seguimiento y una monitorización de las iniciativas de cambio, así como tampoco del tiempo que tardan en provocar un impacto real en los resultados.

5. A menudo falta una visión del tipo de talento que se va a necesitar en el futuro según el plan de transformación. La mayoría de las veces, si se comparan los roles/perfiles principales futuros con los roles/perfiles principales de los últimos años, éstos son muy diferentes.

Si nos fijamos bien, la mayoría de las razones que esgrimimos tratan sobre el liderazgo, la visión, la confianza, el compromiso, la ambición, la capacidad de convencer a las personas para que se sumen al proyecto... Y todos estos ingredientes son indispensables para llevar a cabo un proyecto tan sinuoso y complejo como lo es transformar una organización.

La cuestión clave, desde mi punto de vista, está en darnos cuenta de que todos estos elementos conforman un sistema en el que ellos mismos interactúan, creando infinitas combinaciones que dan como resultado el carácter de la organización, su cultura, es decir, aquello que le otorga su sentido de identidad y estabilidad más poderoso.

En este libro quiero hablar de la cultura como elemento cohesionador del grupo, como principal referente de cómo se hacen las cosas, de lo que se permite y de lo que no. También quiero hablar de la necesidad de crear espacios donde las personas de la organización puedan iniciar un proceso de resocialización, según los nuevos estándares que les exige el proceso de transformación. Y, por último, quiero hablar de la necesidad de ofrecer la seguridad psicológica suficiente para que las personas se atrevan a recorrer el camino hacia el nuevo modelo de organización que se les propone con el proceso de transformación que corresponda.

Somos capaces de empezar a identificar las dinámicas del sistema en la medida en que somos capaces de abandonar la idea mecanicista de las organizaciones y aceptamos que una organización no se comporta nunca de una manera perfectamente organizada, como una máquina bien diseñada y construida, y por lo tanto predecible. Por este motivo, cualquier intento de controlar una organización como si se tratara de una máquina siempre fracasa.

Entender las organizaciones como sistemas vivos nos permite reconocer numerosas analogías con los ecosistemas naturales, darnos cuenta de las dinámicas que se producen en la interacción de todas las personas y de los elementos que las conforman, así como atender y respetar las necesidades, los miedos, los anhelos y las creencias de esas personas.

Desde este enfoque (con esta mirada), podemos ser capaces de aceptar que:

- Gestionar un proceso de cambio no significa controlarlo, sino aumentar la probabilidad de que el sistema se mueva en la dirección esperada.
- Promover un cambio en las formas de hacer de una organización implica conocer y comprender las dinámicas que caracterizan el comportamiento individual y colectivo en las organizaciones.
- El propio sistema es el que marca los límites del proceso de transformación en la medida en que se muestra reuente cuando los cambios propuestos no son asumibles por el sistema en los términos, tempos y condiciones planteados.
- A mayor flexibilidad, innovación y adaptabilidad tendremos más interdependencia, complejidad e incertidumbre. Ante eso, necesitaremos mayor confianza en las personas y más autogestión.
- El acompañamiento del proceso, mientras éste avanza, es un proceso difícil que requiere determinación y constancia, y en el que resultará crítico conocer la vivencia interna de las personas de manera que podamos facilitar su decisión de incorporarse al proyecto.
- Las personas cambian y se comprometen cuando quieren y así lo han decidido.
- Un buen indicador de éxito es el porcentaje de personas que están dispuestas a participar, el porcentaje de las que simplemente han aceptado el cambio y el porcentaje de las que no han conseguido superar la transición.

Como los sistemas vivos, el mundo de las organizaciones, confrontado a los retos de un entorno cada vez menos predecible, necesita procesos de transformación hacia organizaciones flexibles pero resistentes, que aprendan y que sean capaces de autoorganizarse; de autorrenovarse a partir de lo que aprenden.

Por otra parte, también es importante tener presente que la cultura evoluciona a medida que la organización va madurando. En una organización joven que está bajo el control de sus fundadores, la cultura es un reflejo de las creencias y presuposiciones de éstos. Cuando más éxito tienen los fundadores con su empresa, más fuerza adquieren sus supuestos y creencias como acertados y necesarios, hasta convertirse en verdades «sagradas» que nadie puede cuestionar.

Sus procesos de selección, sus sistemas de promoción, aquello que está bien visto, aquello que no está permitido, sus códigos para señalar una jerarquía u otra, cómo se relacionan entre departamentos, entre compañeros y con el exterior..., todo ello es un sistema que se ha ido creando a base de interactuar con el mercado y probar si esto o aquello ayudaba a la misión de la organización: crecer y prosperar.

Siendo esto así, iniciar un proceso de transformación tiene que ver con observar y tomar consciencia de por qué actuamos como actuamos, de qué es aquello que aún nos sirve y queremos conservar, de ver qué hay de caduco y disfuncional y cómo podemos, de manera gradual y apreciativa, movernos hacia otra realidad más acorde con lo que el medio externo nos pide, hacia otra manera de ver las cosas y de actuar.

Iniciar un proceso de transformación real y profundo requiere comprender, aceptar y darle un lugar a la historia que ha hecho que esa organización sea como es, que sus miembros actúen como actúan y que se relacionen de la manera como lo hacen.

Es necesario reconocer y honrar la historia y el presente, y, al mismo tiempo, es fundamental crear una visión de futuro compartida entre todos los departamentos, alineados respecto a qué es importante y qué no lo es para la organización. Siendo conscientes de las distintas realidades que interactúan en un sistema

y de cuáles son los patrones de relación que se dan entre ellas. En compañías de cierta antigüedad, algunos elementos de su cultura o de sus subculturas pueden convertirse en serios problemas para la supervivencia de la organización. Especialmente en aquellos sectores donde la tecnología, el mercado o los modelos de negocio evolucionan y cambian con gran rapidez. Estos elementos se convierten en poderosos frenos al aprendizaje y a la evolución, pues se mantienen anclados a aquello que funcionó y tuvo éxito en el pasado. Su misma cultura les impide ver que los cambios en el entorno requieren de nuevas respuestas. Cuando esto ocurre, eso funciona como una barrera a la estrategia de cambio.

Cuando estamos en un proceso de transformación, saber asesorar y acompañar a la organización en las fortalezas y debilidades de su cultura es algo crítico. Evaluar y comprender la cultura puede orientar al proceso de transformación descubriendo qué elementos ayudan o impiden el proceso de transformación propuesto.

Mover e interactuar con todos estos factores requerirá que seamos capaces de ofrecer la seguridad psicológica suficiente para que los miembros de nuestra organización decidan acompañarnos en el movimiento hacia un nuevo modelo de organización. Algunos elementos que serán fundamentales para construir esa seguridad y confianza son:

1. Una visión positiva de la nueva situación, una vez hayamos incorporado los nuevos aprendizajes y las nuevas formas de trabajar. Además, esta nueva forma de trabajar debe ser presentada como respuesta a las necesidades de fortalecimiento y crecimiento de la organización.
2. Formación *ad hoc* para las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes requeridos.
3. Involucrar a los afectados en el diseño del aprendizaje. Cada uno aprendemos de distinta forma y por distintas vías. Si bien los objetivos y las materias de aprendizaje son las que son y no se negocian, sí debería individuali-

zarse al máximo posible la manera en que cada uno aprende y cómo practica.

4. Involucrar a los actores que son más relevantes dentro del grupo. La resistencia al cambio es algo que emerge de la cultura del grupo y de las normas que rigen en él. Si queremos que los afectados no tengan la sensación de que al adoptar esta nueva manera de trabajar están «traicionando» al grupo y desviándose de la «manera correcta de hacer las cosas», deberemos trabajar esta dimensión.
5. Ofrecer espacios seguros donde practicar, equivocarse y recoger *feedback* sin que esto interfiera en la marcha normal de la organización.
6. Identificar a las personas que puedan servir como modelos de las nuevas habilidades, conocimientos y actitudes que perseguimos.
7. Articular grupos de soporte que ofrezcan un lugar donde compartir las experiencias surgidas de la nueva forma de trabajar, donde expresar las dificultades y frustraciones que se estén produciendo y donde las personas con retos y problemáticas parecidas se puedan ayudar mutuamente.
8. Implementar procesos y desarrollar estructuras coherentes con los cambios que se persiguen. Es importante que nuestro sistema de incentivos y de controles esté alineado con los objetivos que perseguimos en esta nueva forma de trabajar. Si estamos pidiendo a la gente que desarrolle habilidades para trabajar más en equipo, tendremos que acompañar tal petición con un sistema de evaluación del desempeño que premie la orientación al grupo de las personas.

Cómo desarrollar y ofrecer estos elementos será el contenido de la segunda parte de este libro.