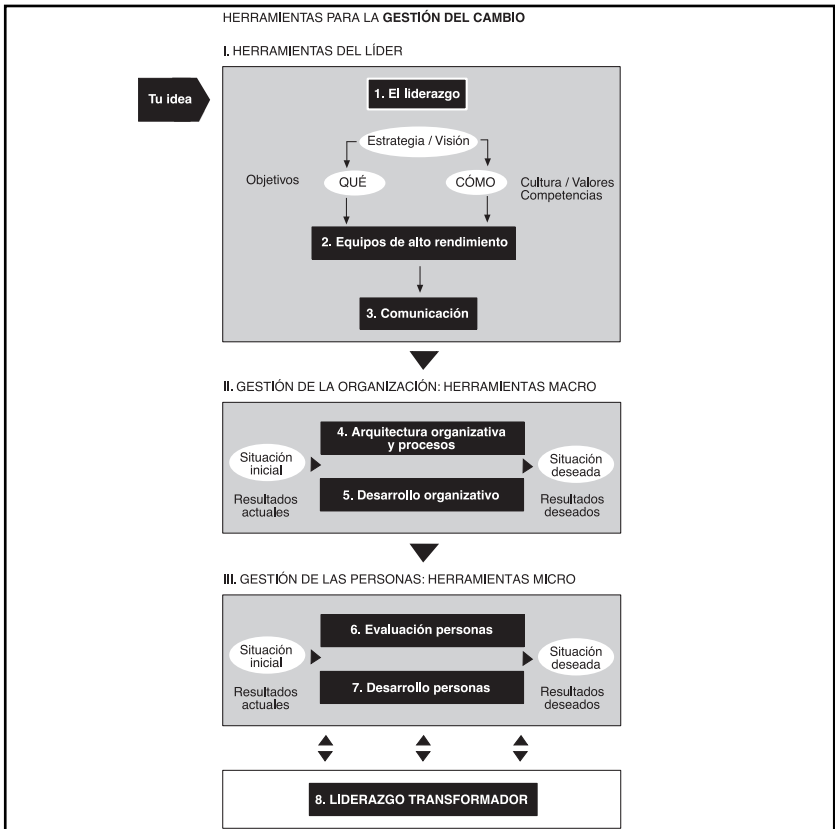


# 1

## El liderazgo transformador: visión y estrategia



# 1. El destino del viaje: crear un sueño

## 1.1. El juego del cambio: todo tiene un inicio

Antes del inicio del viaje que supone cualquier proyecto de innovación te proponemos analizar cuál es el papel del directivo que impulsa el cambio. Un líder es aquel que tiene una idea de negocio y la convierte en exitosa transformando su organización. Nuestro objetivo será acompañar a tu idea durante las primeras fases antes de que intentes convertirla en una realidad.

Antes de dar el primer paso y realizar la primera acción del cambio, te propondremos que sigas lo que hemos denominado las tres etapas previas del cambio. Estas tres etapas constituyen la primera herramienta de la innovación y su objetivo es asegurarte el soporte de tu organización utilizando en tu provecho la energía oculta que todas las organizaciones tienen.

La utilización de estas herramientas en las organizaciones puede tener un ámbito de aplicación pequeño. Recuerdo a un director comercial con el que aplicamos estas etapas para cientos de sus comerciales en varias unidades de negocio, que para mi sorpresa me comentó un día en un tono de voz que expresaba profundo agradecimiento: «Estas herramientas son realmente útiles, ahora duermo bien, he conseguido cambiar a mis secretarías». Son herramientas para el cambio de personas y la dificultad de aplicación depende tanto del número de personas cómo de la exigencia del cambio de comportamientos.

En estas etapas veremos cómo la principal misión del líder del cambio es señalar un destino que genere ilusión, eso que desde la gestión (*management*) se llama visión, pero que puede ser tu idea, tu proyecto profesional o una nueva forma de ver las cosas.

Analizaremos quienes serán tus compañeros de viaje, si existen y son fiables. En función de estos compañeros que hemos denominado aliados del cambio podrás iniciar tu viaje, determinar la ambición de tu proyecto y eliminar los obstáculos que te encontrarás. Estos aliados son los que determinarán la fuerza que posees. Determinar la naturaleza de tu poder en el viaje del cambio es un elemento crítico, pues de ello dependen el fracaso y a veces la muerte directa de numerosos directivos.

Tu principal enemigo, ya te lo advertimos, será una fuerza organizativa que vive en la oscuridad: la bestia de lo establecido. También denominada resistencia organizativa, es un extraño monstruo contra el que obligatoriamente tendrás que luchar y que se alimenta de las emociones negativas de la organización, especialmente del miedo a lo desconocido y a la pérdida del estatus. Es imposible matar a la bestia. Pero se puede debilitar si se crean deseos y esperanzas en el futuro y especialmente si logramos que la persona o las personas que le dan soporte piensen que nada hay peor ni que nos deba dar más miedo que mantenernos en el lugar que estamos y no iniciar el viaje. Pero no te confíes por débil que parezca, sólo necesitará de un golpe certero para eliminarte y acabar con su peor enemigo: el cambio y quien lo lidera.

Tus fieles colaboradores profundamente implicados en el proyecto empresarial, el jefe que más respetas y admiras, tus colegas que a veces piensas que son amigos pueden formar parte de la resistencia organizativa. Tú mismo has formado parte de la resistencia organizativa cuando alguna vez te negaste a hacer algo que no entendías o no querías entender.

Si la bestia se siente acosada, su manera de actuar siempre es la misma: la sorpresa. Un día sin saberlo te podrás encontrar desarmado y superado por los que han jurado fidelidad al sistema. Si puedes, evita bajas inútiles. Recuerda que los profetas y gurús del cambio afirman que nueve de cada diez ideas no superan estas tres primeras etapas. Antes de que el cambio se comience a implantar e incluso después de haberlo puesto en marcha tres de cada cuatro iniciativas que se intenten fracasarán. Muchas de ellas lo harán por haber subestimado el poder del enemigo, otras por no haber calculado de forma realista cuál era tu fuerza.

## **1.2. El gran obstáculo: la resistencia al cambio**

Las empresas tienen numerosos mecanismos que impiden los cambios, fuerzas que ayudan a mantener la situación y la casi siempre deseada estabilidad. La naturaleza del cambio es distorsionadora, rompe formas de hacer que después de mucho esfuerzo se han determinado como exitosas. La resistencia al cambio es un proceso natural e inevitable.

Las tres etapas de la gestión del cambio te permitirán luchar contra la resistencia organizativa, debilitarla y hacerla poco efectiva. Pero para ello deberás conocer qué la alimenta, qué la hace grande y peligrosa. Hay dos tipos de elementos que fomentan la resistencia:

1. La dificultad para asumir el cambio. Ya sea por miedo a las potenciales consecuencias negativas del cambio o por incompreensión de este, las personas que ven cómo queremos destruir aquello que consideran valioso y necesario o que pueden percibir potenciales amenazas a su nivel de responsabilidad, estatus, equilibrios de poder y privilegios no aceptarán las ideas del cambio sin esfuerzo.

Por lejanos o improbables que sean estos efectos, el miedo a lo desconocido y a sus consecuencias negativas del cambio tiende a magnificarse, a veces irracionalmente, y hace que las personas se conviertan en defensoras del viejo orden.

2. El autoengaño organizativo. Las organizaciones tienden a ser autocomplacientes cuando se comparan con la competencia o con otras organizaciones. Este hecho ayuda a mantener el orgullo de pertenencia, favorece un clima adecuado y una visión compartida de cómo se hacen las cosas que reducen el conflicto. Pero esta complacencia o comodidad con el sistema actúa como principal mecanismo de defensa ante el cambio y especialmente ante la innovación.

Este efecto pernicioso hace que los directivos, mandos y empleados se conviertan en defensores del viejo orden y nieguen los problemas, los minimicen y oculten posibles soluciones. Esto es por lo que se denominan mecanismos de autoengaño. Los potenciales cambios mueren por falta de soporte organizativo y quien haga una crítica organizativa sólo por este hecho puede ser rechazado y apartado.

La resistencia organizativa, aunque oculta, se te podrá manifestar de numerosas formas. La principal será poner en duda tu idea, la oportunidad del cambio o el ritmo elegido. También se podrán poner en duda las personas seleccionadas para llevarlo a cabo o el tipo de medidas elegidas. En realidad cualquier hecho bastará para manifestarse en contra.

Los defensores del pasado serán más prudentes cuando la idea sea impulsada desde la alta dirección de la compañía. En este caso la resistencia se manifiesta todavía de forma más cauta. La mayoría de los

defensores del viejo orden estará a favor públicamente de las medidas propuestas, pero extrañamente no tendrá tiempo para implicarse ni para apoyar las medidas propuestas y aprovechará el mínimo traspié, el primer error, para ayudar a desacreditarla. Y si no llega este error lo hará igualmente.

### **1.3. La primera etapa del cambio: crear crisis y dolor**

El líder no debe minusvalorar la resistencia al cambio, ya que en esta lucha la racionalidad de tu idea y los argumentos sólo tendrán una utilidad parcial, estamos luchando contra las emociones, contra la parte más irracional de las personas que componen nuestra organización.

Piensa en ti mismo, qué es lo que te gustaría cambiar de ti racionalmente y en realidad no puedes porque tus emociones no te lo permiten. Esto te podrá dar empatía para entender la energía que muchas veces se necesita para cambiar las conductas de los demás.

La expresión anglosajona sin dolor no hay cambio (*no pain no change*) pone de manifiesto que no es posible cambio sin dolor, debe haber un imperativo de cambio. En la grafía China se emplea el mismo símbolo que representa crisis para decir oportunidad de cambio. Al finalizar la primera etapa debe haberse creado una sensación emocional de crisis.

Por ello, el primer objetivo del líder, la primera etapa del cambio, debe ser crear un sentido de urgencia que asegure que se forma un grado de incomodidad organizativa importante que necesite acciones para volver al equilibrio, es decir, debe percibirse crisis. La crisis debe superar en cuanto a dolor, riesgo y angustia el miedo del viaje que se inicia, el miedo que provoca entrar en nuevos territorios y superar los límites de lo conocido. La crisis debe ser tan intensa que nadie debe querer quedarse en la tierra conocida.

La necesidad de la urgencia del cambio de la situación actual en algunas ocasiones puede parecer que ya está creada: imaginemos pérdidas financieras importantes o pérdidas de cuota de mercado continuadas, críticas constantes a algunos comportamientos que crean problemas.

## Cuadro 1.1. Técnicas para compartir la necesidad del cambio

### ¿Cómo crear la urgencia del cambio?

El informe del cambio. Se realiza un informe escrito donde se establezca la necesidad imperiosa del cambio mediante un diagnóstico basado, si es posible, en cifras, hechos y argumentos. Esta herramienta debe servir para compartir el diagnóstico.

El grupo del cambio. La creación de un grupo de expertos o líderes organizativos que emitan un diagnóstico sobre la situación actual. Permite dar credibilidad al diagnóstico y compartirlo.

La plataforma de información negativa. Organizar sistemas de comunicación que lleguen a un número máximo de personas donde de forma sistemática y continuada se proporcionen datos que logren crear lo que se denomina demanda del cambio o plataforma del cambio.

Aun así no te confíes, nunca demos por vencida a la resistencia organizativa. Incluso en estos casos en que existe sensación de crisis el directivo que quiera impulsar el cambio debe asegurarse que el conocimiento de la situación es generalizado y el análisis de las causas es compartido.

Podrás elegir entre multitud de acciones para crear la urgencia de cambio, que se pueden combinar entre sí y cuyo objetivo será crear insatisfacción sobre la situación actual y que finalmente deben permitir responder a cualquier persona implicada por qué nos tenemos que mover.

Lo importante es consolidar la primera etapa del cambio, que es crear la necesidad de cambiar, antes de pasar a una segunda etapa, que sería la de crear una idea, consistente en crear una visión de nuestro destino, una percepción común de cómo será la situación futura que de nuevo ofrezca seguridad organizativa mediante un programa o unas medidas de cambio.

Muchos líderes pasarán directamente a la segunda etapa, piensan que el cambio que quieren impulsar es pequeño, que afecta a pocas personas, o que quieren ser seguidos por un sueño y no por el miedo o por el dolor, desafiando inconscientemente a la fuerza de la bestia. Si así

es, te volvemos a recordar que ésta elige como enemigos a los directivos que impulsan el cambio. Y lo peor no es su aspecto, que nunca verás, sino el efecto final de su intervención, que puede ser despiadado y cruel.

## **1.4. La segunda etapa: la esperanza, el poder de una idea**

Todo viaje necesita un destino, un destino que nos movilice, y todo proyecto innovador está dirigido por la consecución de una idea sobre nuestro futuro que da una orientación a nuestras acciones que inspira y dirige a las personas implicadas en nuestro proyecto.

Cuando se habla de una idea que pretende dirigir a toda una organización en un proceso de cambio ambicioso se suele hablar de visión, pero aunque quieras impulsar un cambio en un grupo pequeño de personas necesitarás básicamente el mismo tipo de técnicas.

Nuestra idea o nuestra visión no debe ser sólo la descripción de un objetivo financiero o de una meta comercial. Estos aspectos racionales son necesarios, pero casi siempre insuficientes. Luchar contra la parte emocional de la organización se consigue mediante argumentos emocionales. Por ello nuestra idea deberá ser una ambición, una aspiración, un reto que provoque capacidad de generar motivación y una dirección para la acción.

### **Cuadro 1.2. Cinco características de nuestra idea**

#### **Guía para construir una idea de futuro**

Genera imágenes de futuro a medio o largo plazo.

Es ambiciosa, pero alcanzable.

Es motivadora, habla del éxito.

Orienta, determina un camino general, si bien se puede concretar.

Compromete, moviliza, impulsa a la acción.

No importa si nuestra idea es para impulsar un gran proyecto en un gran ministerio o la modificación del funcionamiento de un pequeño departamento de una empresa. La pasión, la credibilidad y la energía que es capaz de generar nuestra idea serían los parámetros de medida de su excelencia. Para dirigir a las personas hacia nuevas metas será necesario que los directivos tengan una especial capacidad de transmitir y de lograr motivar para dar sentido al esfuerzo organizativo. Y esta capacidad será una de las principales características que definirán a los líderes de la nueva era de la innovación, cuyo trabajo se caracterizará por dirigir a personas en procesos de cambio de forma constante a lo largo de su vida laboral.

Nuestra idea, o nuestra visión, que pretende mostrar qué quiere llegar a ser un pequeño grupo de trabajo o toda una organización, parte de la situación presente, que previamente hemos asegurado que se percibe como incómoda, para mostrar una situación futura cargada de esperanza.

### **Cuadro 1.3. Víctor tiene una idea para el área comercial de Larama S.A.**

Larama S.A., que vende equipo lógico (*software*) para contabilidad y finanzas, se ha caracterizado por tener un Departamento Comercial muy focalizado en vender sus productos a un tipo de cliente: el director de informática de las pequeñas y medianas empresas (pymes).

Víctor, el nuevo director comercial de Larama S.A., tenía una idea: quería cambiar este enfoque y dirigirse a un nuevo cliente: el director financiero. Quería que la venta se basase en la flexibilidad y las ventajas funcionales del producto que era más adaptable que los productos de su competencia, no tanto en sus ventajas informáticas. Decía que no quería vender «discos de *software*», sino soluciones.

Víctor sabía que tenía que intentar aplicar su idea, pero la situación de partida era difícil de cambiar, pues había numerosas personas que podían estar en contra de esta idea. Debería convencer al fundador y presidente de la compañía que implantó el viejo modelo, además de superar las implicaciones que tenía su idea en las personas, pues exigía que en la venta participase personal con conocimientos técnicos –«todas las personas con conocimiento técnicos que pudieran vender deberían vender»– y sería necesario cambiar el perfil de sus comerciales y de los informáticos y

expertos financieros del Departamento Técnico para cambiar el proceso de venta y adaptación del producto. A pesar que las personas más próximas conocían su idea, él siempre decía en un tono críptico que la organización no estaba preparada para llevarla a la práctica, decía que no era el momento.

Por ello Víctor, el nuevo director comercial, durante un año inundó los despachos de las personas afectadas por el cambio con los informes de evaluación comparativa de los productos, servicios y procesos de trabajo de la empresa (*benchmarking*) que hablaban sobre las cifras de ventas de la competencia y sobre su estrategia comercial, que utilizaba personal más funcional en su proceso de venta. Además trajo a varios de sus ex clientes para que explicasen a sus comerciales por qué habían cambiado a otras empresas más flexibles en la adaptación del producto. Hasta los más fervientes defensores del viejo modelo de ventas tenían dudas razonables de la viabilidad futura de la empresa. Pero un día inesperadamente el presidente le pidió que dejara de realizar este tipo de acciones de *benchmarking*, pues aunque informaban del entorno desconcertaban a la fuerza comercial y creaban ansiedad y dudas sobre el futuro de la compañía. Le pidió que si quería, presentase un plan alternativo.

Todos sabían la convicción que tenía Víctor en su idea: colocar el producto como líder de ventas si se comercializaba y adaptaba de forma diferente a las necesidades del cliente. Él siempre hablaba con un lenguaje emocional, con una pasión que sabía convencer sobre la necesidad de ayudar a mejorar los procesos financieros de sus clientes, no su informática. Pero esta idea necesitaba concretarse.

Víctor, siguiendo la sugerencia de su presidente, convocó a los tres jefes regionales de su equipo comercial y al director del Departamento Técnico (su colega) y les propuso realizar una nueva estrategia comercial con una planificación que debía permitirles compartir los pasos a dar. Todos ellos durante el año anterior ya habían debatido informalmente de la importancia que tenía presentar las ventajas de su producto desde el punto de vista de la flexibilidad funcional más que desde un punto de vista informático y comenzaban a tener puntos de vista muy comunes: habían formado una verdadera alianza.

Este equipo formuló una nueva estrategia comercial que se llamó «Más cerca del cliente», que recogía la idea de Víctor, pero mejorada y detallada con previsiones financieras y nuevos esquemas organizativos. Este

plan se presentó al presidente de la compañía y al consejo de administración, que contra todo pronóstico accedió. A pesar de la incertidumbre y los problemas que les generaba la nueva situación la mayor parte de los comerciales, para sorpresa de todos, aceptó la nueva propuesta de forma constructiva cuando se presentó. Pero Victor decía que su idea sólo había superado las primeras barreras organizativas.

A partir de aquí estaremos en disposición de establecer la tercera etapa del cambio: generar un plan de acción, la plasmación de nuestra idea en una estrategia para conseguir los resultados deseados.

En nuestro viaje el plan de acción del programa de cambio podrá variar, podremos modificar el número de etapas o los descansos, pero nuestra idea, nuestro destino, no lo hará. Debe ser la guía, lo que debe dar fuerza cuando parece que no podemos más, e infunde moral y valor para luchar contra los defensores del viejo orden y contra las circunstancias adversas.

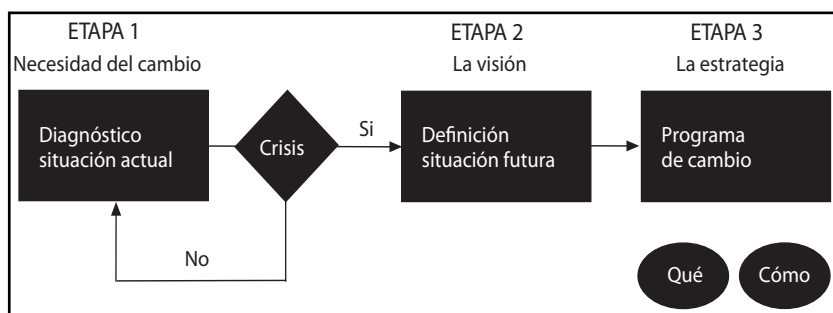
## **1.5. La tercera etapa: claves del éxito del plan de acción**

Si nuestra idea la hemos convertido en una visión es que hemos creado la motivación por el destino del viaje, ese lugar seductor al que queremos llegar. Ahora se trata de fijar la estrategia, cómo llegar, cómo crear cosas y facilitar la acción. Para ello tendrá un plan de acción a seguir, donde estará el calendario, el número de paradas, los vehículos que utilizaremos, los proyectos de cambio, por dónde deberemos pasar, los medios que utilizaremos para llegar y qué conseguiremos en cada etapa.

El objetivo del plan de acción es doble. Ofrece una guía que determina qué, dónde, cuándo y cómo se debe actuar mediante acciones con las que se concreta nuestra estrategia. Pero también ofrece metas y métricas que permiten calcular las distancias que hemos recorrido y qué resultados se deben obtener.

En esta etapa debemos asegurarnos que todas las personas tienen asumido con claridad qué es lo que queremos hacer y cuál es nuestro objetivo.

## Cuadro 1.4. La primera herramienta de la innovación: las tres etapas cambio



Para asegurarte de que todo el mundo conoce los objetivos te sugerimos que siempre te preguntes si todos comparten y entienden la distancia, que también se denomina el gap del cambio, entre origen y destino de nuestro viaje, entre los resultados actuales y los resultados futuros, entre cómo hacemos las cosas ahora y cómo nos gustaría hacerlas. Esto debería estar en la mente de todos antes de iniciar el proceso de cambio, ya que permite entender la transformación y es una de las bases que permite no perderse.

Si bajamos en la pirámide organizativa dos escalones más allá de donde se formularon el plan de acción y los principales gaps del cambio y vemos que no se entienden o no se conocen es que no hemos comunicado bien el cambio y éste necesita más concreción.

Siempre es bueno comprobar la calidad de nuestro plan de acción preguntando a los implicados si son conscientes de lo que queremos conseguir y analizar posteriormente la concreción de sus respuestas.

En la tercera etapa del proceso de innovación nos podemos encontrar con serios problemas al construir adecuadamente la principal herramienta de nuestro viaje, el plan de acción, la principal guía para que el cambio sea una realidad.

Hasta la finalización del capítulo te señalaremos cuatro barreras en la construcción del plan de acción que te darán claves de éxito para que en tu proyecto de innovación tu idea tenga el máximo soporte organizativo.

## Cuadro 1.5. Claves de éxito en el plan de acción

### Las cuatro barreras del proceso innovador

1. Ritmo del cambio: acertar en el ritmo de la hoja de ruta es saber lo rápido que puede ir la organización, no caer en la locura de la innovación.
2. Lenguaje del cambio («cómo»): utilizar los valores y comportamientos como indicadores de medida y guía en el cambio.
3. La fuerza organizativa en el líder: la búsqueda de aliados del cambio te permite incrementar tu fuerza organizativa.
4. La fuerza organizativa en el agente de cambio: el soporte de los máximos responsables organizativos te permite utilizar el poder legítimo.

## 2. Las cuatro barreras en el proceso innovador

### 2.1. La locura de la innovación y la muerte por prudencia

Para los griegos Cronos representaba el tiempo lineal que hacía que el tiempo siguiera su curso, mientras Kairos era el tiempo oportuno para hacer las cosas, el tiempo correcto. Para que nuestras organizaciones vivan en armonía precisamos estar orientados por el tiempo interior de nuestras organizaciones tanto como por el exterior.

Pero la nueva era de la innovación provoca que muchos de los directivos que perciben el nuevo devenir competitivo de los tiempos sientan la presión de su entorno empresarial y a veces al intentar recuperar el tiempo pasado de sus organizaciones las someten a una presión de cambio que dichas organizaciones no pueden soportar, ya sea con la propuesta de cambios cuya exigencia en el tiempo es muy elevada o con la ambición de tantos cambios simultáneos que difícilmente se pueden asumir y crean estrés y ansiedad en muchas personas.

Estos líderes no controlan el Kairos y su plan de acción provoca que las organizaciones entren en una extraña espiral de cambio continuo que finalmente agota a sus organizaciones, que no pueden aguantar el ritmo

del viaje además de gestionar el duro día a día. Abrir demasiados frentes debilita las posibilidades de éxito. Pero estos líderes habitualmente cegados por la necesidad del cambio en su entorno competitivo no pueden ver el momento organizativo interno. Se trata de una deformación de la realidad que afecta especialmente a los nuevos líderes de la era de la innovación. Se trata de la locura de la innovación.

La locura de la innovación provoca un falso optimismo frente al proceso de cambio, que básicamente se resume en que los recursos planificados y el esfuerzo requerido son mayores de lo previsto y que los imprevistos, nuevos proyectos urgentes, los problemas tecnológicos, las interferencias y la resistencia oculta siempre aparecen y que no todo lo que se hacía en el pasado era tan negativo.

Esta primera barrera es una de las razones que explican la caída de excelentes ejecutivos, ya que inician un proceso significativo de cambio para la organización planteando de una forma demasiado optimista el ritmo y las ventajas a obtener, y una vez ejecutado no consiguen los resultados brillantes tan rápidamente como se esperaban.

La función del líder va más allá de indicar sueños e iniciar la puesta en marcha de su idea. Debe asegurar su éxito, debe asegurar un adecuado plan de acción, diseñar de forma realista el proceso de cambio y acertar no sólo en la estrategia, sino también en el ritmo.

Uno de los remedios ante tan común problema de percepción de la realidad organizativa es priorizar entre los programas más críticos y decir la palabra clave, decir no, no a alguna de tus ideas y renunciar a proyectos de cambio.

Debido a que estos fenómenos son bien conocidos por los directivos, especialmente por los que tienen más experiencia, se produce el fenómeno contrario: la muerte por prudencia. El reverso de la moneda consiste en que muchas organizaciones mueren, son absorbidas o diezmadas por sus competidores porque no han sido suficientemente rápidas en implantar los cambios debido al miedo de pedir un ritmo demasiado elevado.

No podrás consultar los oráculos de Kairos que te digan la velocidad ideal ni cuántos proyectos deberás tener en tu plan de acción, pues ésa es la decisión del líder. Ganar en el juego de la era de la innovación

es acertar en el plan de acción al decidir el ritmo que necesita la organización y el qué podrá soportar con respecto a sus competidores: cambios incrementales, rápidos o, por qué no, cada vez más a menudo serán necesarios cambios radicales. Debemos ser como Kairos y manejar nosotros el tiempo, no dejar que los tiempos (Cronos) manejen nuestras vidas.

## **2.2. Un nuevo lenguaje para nuevos tiempos: el cómo**

El destino del cambio es muchas veces transformar comportamientos de personas, pero los líderes tienen dificultades para marcar ese tipo de destinos en el plan de actuación.

La idea del directivo sí hará referencia a esos comportamientos organizativos y de las personas que nos permitirán conquistar nuevos mercados u ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes. Pero cuando se examina el plan de acción sólo habrá coordenadas financieras o de procesos que no harán referencia a comportamientos de las personas.

El lenguaje de los comportamientos parece un lenguaje extraño para señalar objetivos, aunque no sea así, ya que éste es el nuevo lenguaje de la innovación, el verdadero lenguaje del cambio. Si no lo utilizamos, provocaremos personas perdidas, mareos y desorientación. El viaje es demasiado duro para perder energía por no utilizar el lenguaje que nos marque de verdad el rumbo a seguir.

Un programa de cambio sin determinar nuestros objetivos con claridad es como un viaje con un destino inconcreto, que en la práctica significa un viaje sin destino. Para saber cómo llegar necesitamos indicadores que nos digan los cambios en las personas que queremos conseguir y esto es lo que debemos medir.

Por ello la nueva generación de líderes deberá poder responder en todo momento a estas dos cuestiones: qué y cómo.

El qué debe responder a qué procesos, sistemas organizativos, productos o tecnologías debemos cambiar para obtener la mejora de un grupo de indicadores de negocio que tendrá impacto en los resultados deseados.

El cómo debe responder a pautas culturales, a valores y comportamientos organizativos y especialmente en los relacionados con personas que a su vez producirán mejoras en indicadores que tendrán impacto en los resultados deseados.

Así por ejemplo, el resultado de nuestro proyecto de cambio puede ser multiplicar la facturación y ganar nuevos alumnos para nuestra escuela privada (qué), pero el objetivo del proyecto de cambio es orientar a la escuela a ofrecer una educación excelente, que nuestros profesores utilicen metodologías pedagógicas excelentes (cómo), y efectivamente se puede medir mediante el número de nuevas matriculaciones o con el cambio de comportamiento de nuestros profesores, o con ambos tipos de indicadores.

Después de muchos años de vivir bajo la presión de viejos paradigmas se produce un proceso de construir la realidad empresarial basada en cifras financieras.

Esta miopía financiera nos hace utilizar las cifras financieras para todo, pero nos impide el rigor de medir lo que realmente queremos conseguir: si queremos lograr conductas y valores, midamos conductas y valores. Superar esta segunda barrera del proceso de innovación supone que el líder del proceso de cambio debe utilizar para marcar sus objetivos conductas o valores.

El cambio a veces necesita no sólo objetivos, sino también una ideología. Quizás tu idea implique la necesidad de nuevos valores o incluso de nuevos valores trascendentes que den sentido a lo que queremos hacer.

Hay una nueva generación de líderes que ya conocen el secreto a voces de la era de la innovación, que es la búsqueda de las personas de proyectos trascendentes que afectan al ámbito laboral. Un futuro de personas que no se resignen a que el trabajo sea un castigo, por más que fuese infligido a Adán y Eva por haber comido de la fruta prohibida. Este nuevo tipo de profesionales que ya no se conformarán con su salario querrán sentir que luchan por misiones que den sentido a un trabajo en el que entierran algunos de los mejores años de sus vidas. No tengas miedo a expresarte con ese nuevo lenguaje que cada vez es más necesario y en ocasiones obligatorio.

## 2.3. Una alianza para multiplicar la fuerza

No importa cuál sea tu maravilloso destino ni lo necesario que sea para tu organización, ni siquiera tu capacidad para diseñar una estrategia perfecta y transmitir este mensaje utilizando un lenguaje que permita movilizar el mejor espíritu de la organización. Sólo se pueden iniciar los procesos en lo que tengamos suficiente poder para llevar a cabo. El cambio exige el uso de la fuerza y en muchos casos de la fuerza coercitiva. Los que sobreviven son aquellos que conocen esta tercera barrera de la innovación, los que saben no sólo a qué se enfrentan sino que conocen cuál es su posición y su fuerza real.

Las empresas que están organizadas para regirse por la jerarquía que da un poder legitimado por la posición organizativa que se ocupa necesitan de la disciplina para crear orden y evitar el caos. Y ésta es la fuerza que a veces tendrás que utilizar para que tu idea sea una realidad.

Pero no te dejes engañar. Aunque la posición del directivo que inicie el cambio sea la más alta jerarquía del ámbito organizativo en el que quiera actuar y tenga el máximo poder gestor, la disciplina que pueda ejercer una única persona no bastará. ¡No debes subestimar el poder de la resistencia organizativa!

Si tu idea tiene una ambición elevada no será recomendable iniciar el viaje en solitario, y esta barrera, como las anteriores, puede ser insuperable.

Por ello antes deberás formar una alianza con otros directivos y colaboradores, ya que en organizaciones complejas un proceso de cambio importante requiere un esfuerzo de liderazgo que difícilmente puede ser soportado por una única persona.

El líder o líderes que inicialmente crean en la idea deberán involucrar a otros líderes que actúen como soporte para crear una alianza que llamaremos aliados del cambio, que permite luchar contra nuestro enemigo, la resistencia organizativa. Para crear este grupo deberás conocer las complejidades de la organización y no sólo las posiciones jerárquicas, deberás buscar verdaderos aliados que respiren pasión por la idea para que a su vez puedan generar la dinámica del cambio.

Cuando hablamos de comprometer a otros líderes queremos decir compartir como una sola persona la visión y los aspectos fundamentales de la estrategia. Comprometer significa ser capaz de realizar modificaciones hasta que la idea sea aceptada sin fisuras.

Los aliados del cambio son un grupo inestable, una coalición donde los aliados de hoy pueden ser enemigos mañana. Y los enemigos o incrédulos en un primer momento pueden ser los más fervientes defensores una vez que se pongan en marcha las primeras medidas de cambio. Por tanto conviene no basarse en las apariencias.

Más allá del poder de nuestra idea, los aliados del cambio son el origen de nuestra fuerza. En función de esta fuerza se deben determinar el alcance y la ambición del proyecto de innovación. Cuanta más fuerza, más ambición será posible, pero siempre se comparará con la resistencia organizativa esperada. Si nuestra fuerza es inestable o insuficiente, el cambio no se debería iniciar hasta conseguir a las personas clave, otros líderes, hasta que tengamos la fuerza suficiente para impulsarlo.

Se puede cambiar la ambición del proyecto inicial, pero calcular de forma errónea la fuerza de los aliados del cambio es uno de los principales factores de fracaso organizativo.

No, no somos ajenos a la dificultad que encontrará cualquier directivo para crear un grupo de aliados del cambio sólido. Puede haber la tentación de no esperar a alianzas imposibles con otros directivos e iniciar el proceso porque su responsabilidad y el mercado lo exigen. La soledad del directivo puede ser inevitable y deberá tomar decisiones sin esperar a los demás, pero las posibilidades de éxito se reducirán de forma importante.

## **2.4. El asalto al poder**

Es frecuente que el profesional o el directivo que quiere impulsar el proceso de transformación organizativa no tenga la máxima autoridad sobre el área donde quiere efectuar el cambio. De hecho la mayoría de las revoluciones conocidas no empieza desde arriba. Los que son capaces de detectar las oportunidades de negocio y hacer de ello una causa no tienen por qué ser necesariamente los altos directivos.

Estos líderes innovadores sin autoridad jerárquica dispuestos a luchar por una idea y que conocen las medidas para implantar el cambio reciben el nombre, quizás poco amable, de agentes del cambio. Estos agentes de cambio tendrán que superar la cuarta barrera de la innovación: conseguir la fuerza necesaria del directivo con el máximo poder en el ámbito que quieran actuar.

Los agentes del cambio que triunfan no son sólo soñadores o impulsores del cambio. Son pragmáticos del arte de lo posible y artistas para moverse entre los hilos del poder, son capaces de diferenciar por su mirada, que no por sus palabras, quiénes pertenecen al grupo de los defensores del pasado y quiénes no. Pero sobre todo son maestros en llegar a los cuarteles de los miembros de la dirección que sí están interesados en escuchar su discurso.

La alta dirección suele tener una presión por parte de los accionistas que a veces les generan menos problemas para romper el viejo orden. Sólo le hace falta que alguien le muestre nuevos caminos, especialmente si éstos ya han dado los primeros resultados o se espera que los den. Y los agentes de cambio pueden ser especialistas en mostrar que sus ideas funcionan.

Normalmente si estos agentes tienen estas capacidades excepcionales, serán detectados por el olfato agudo de los defensores del pasado y pueden ser desterrados a algún lugar oscuro de la organización donde no sean visibles. Y si son demasiado peligrosos, se les preparará alguna trampa para deshacerse de ellos.

Pero en muchas ocasiones tendrán éxito y los altos directivos podrán delegar su autoridad para esponsorizar al agente del cambio, que podrá utilizar de forma prestada este poder. Porque todos sabemos que sin este tipo de poder será difícil eliminar las barreras que un cambio importante exige. Quizás esto suceda en las grandes obras de la literatura o en el cine, que nos hacen soñar con héroes que desafiaron el poder institucional con éxito, pero esto no suele pasar en la realidad.

La regla fundamental que todo agente de cambio debe cumplir es que no puede ir más allá de lo que la alta dirección del ámbito organizativo donde actúe se haya comprometido y quiera asumir, a riesgo de quedarse

sin soporte, hacer fracasar el proyecto y fracasar personalmente, asumiendo el riesgo de caer de forma cruel bajo las hordas del viejo orden, que jamás le perdonarán el atrevimiento.

Pero a pesar de esto ocurre –más comúnmente de lo que podríamos pensar– que en las empresas hay numerosos agentes cambio que intentan abordar transformaciones complejas sin el soporte claro y público de los roles organizativos que realmente tienen el poder coercitivo y de la recompensa, es decir, el poder legitimado para ejercerlo, y crean grupos de aliados del cambio sin este soporte claro. En muchas ocasiones las organizaciones avanzan gracias a este tipo de roles que suplantán el papel del directivo encargado de hacerlo, y a veces hasta lo desafían.

Pero no suelen ser ingenuos, son verdaderos artistas en saber leer en las organizaciones, ya que saben que su posición es muy frágil y que el poder del experto puede ser insuficiente. Y saben que si no calculan bien el impacto de sus acciones caerán en la trampa del cambio, en la cuarta barrera, que para muchos es mortal. Ellos ya conocen el juego del cambio. ¿Por qué seguirán?

Quizás porque su organización les importe y quieren poder mirar a la cara a sus compañeros sabiendo que hicieron lo máximo para que la organización avanzara, porque prefieren morir a resignarse a seguir quejándose, porque se consideran profesionales más que sobrevivientes, porque están enfadados, porque no soportan las pequeñas mentiras; quizás sean unos inconscientes a los que no les importe dejar de seguir respirando en un ambiente cargado de nostalgia. ¡Quién sabe!

Pero, la recomendación de un manual de liderazgo transformador es que para que tengas éxito en que tu idea sea una realidad prepares de forma adecuada las tres etapas del cambio e intentes crear tu grupo de aliados del cambio con líderes de soporte clave en el proceso, si eres un directivo. Y si eres un agente de cambio, además debes asegurarte el soporte de la alta dirección. Ésta es la principal base del éxito antes de iniciar el proceso de cambio. La clave del éxito es asegurarte que tienes el máximo apoyo organizativo y el máximo número de aliados del cambio, que, como veremos a continuación, son los que nos permite tener la máxima fuerza positiva.

## Resumen de la primera herramienta de la innovación

### Las etapas previas del cambio

**Etapa 1. Necesidad del cambio:** crear urgencia, una sensación emocional de crisis compartiendo un diagnóstico de la situación actual.

**Etapa 2. El poder de una idea:** movilizar, dar esperanza mediante una visión del futuro, crear emociones positivas del cambio.

**Etapa 3. La hoja de ruta:** determinar nuestro plan de acción, establecer la estrategia del programa de cambio.

### OBSTÁCULOS DEL VIAJE DE LAS IDEAS

#### RETOS Y OBSTÁCULOS

#### CLAVES DE ÉXITO

Resistencia al cambio

Buscar el compromiso con el cambio

Ritmo del cambio

Acertar en el Kairos de nuestra organización

Lenguaje del cambio: «cómo»

Indicar valores y comportamientos

La fuerza organizativa del líder

Buscar aliados del cambio

La fuerza organizativa del agente de cambio

Buscar soporte alta dirección