

LIBRO BLANCO

# Dirigir el cambio: el papel de un líder

Por: David Dinwoodie, William Pasmore, Laura Quinn y Ron Rabin





## Contenido

Introducción	1
Se sabe cómo gestionar el cambio, pero se subestima el papel del liderazgo en el mismo	2
El liderazgo del cambio opera en tres niveles	3
En la práctica: aprender a liderar el cambio	4
En resumen	7
¿Quiere más información sobre cómo liderar el cambio?	9



## Introducción

---

Los efectos del cambio se hacen sentir en todas las esferas de nuestras organizaciones. El cambio se puede ver como algo positivo o negativo, emocionante o desalentador, imprescindible o innecesario, fácil o difícil y, a menudo, todo ello a la vez.

El papel de los mandos intermedios y superiores a la hora de realizar el cambio es crucial. Los jefes de equipo, proyecto, departamento y área se encuentran en una posición única y poderosa. Ellos son los líderes que deben trasladar la visión de cambio de la dirección general al personal sobre el terreno, ayudar a sus empleados a encauzar las emociones asociadas al cambio y a la transición, e influir en los agentes de cambio para lograr una coordinación y un compromiso que permitan llevar a buen puerto el esfuerzo de cambio.

¿Cómo pueden los directivos adquirir las herramientas necesarias para guiar a su organización y su personal en el proceso de cambio?

*Lograr un cambio organizativo rápido es el segundo reto al que se enfrentará el desarrollo del liderazgo en los próximos dos a cinco años y, lógicamente, el cambio es el segundo aspecto más importante para el desarrollo del liderazgo.*

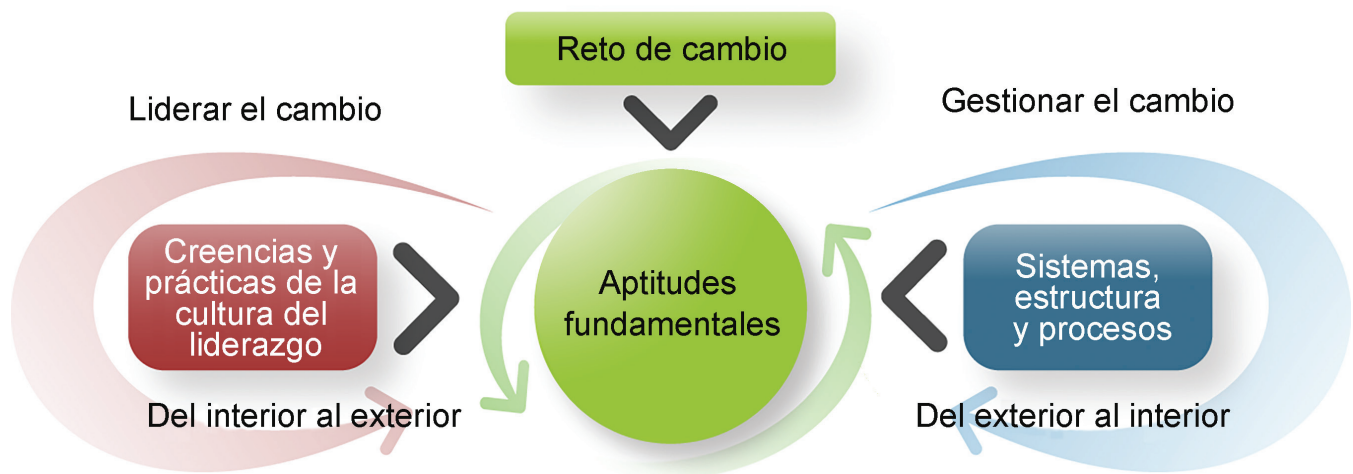
–Estudio de las percepciones sobre el liderazgo de CCL, 2013

# Se sabe cómo gestionar el cambio, pero se subestima el papel del liderazgo en el mismo

El cambio es una constante y una gran prioridad en todo tipo de organizaciones, pero los estudios revelan de forma sistemática el fracaso de entre el 50 y el 70 % de los esfuerzos de cambio que se planifican. El hecho de que los cambios cruciales tengan (en el mejor de los casos) la misma probabilidad de fracasar que de tener éxito no es una buena señal para las organizaciones.

¿Qué pueden hacer las organizaciones para aumentar sus probabilidades de éxito? Hemos descubierto que muchas organizaciones han llegado a dominar los aspectos operativos o estructurales del cambio, pero dedican pocos esfuerzos a su componente humano. Para lograr los resultados deseados al adoptar una nueva dirección, sistema o iniciativa, las organizaciones deben combinar las ventajas del *liderazgo del cambio* y de la *gestión del cambio*.

El liderazgo del cambio se centra en las fases del cambio –y las emociones asociadas a cada fase– que atraviesan las personas cuando se enfrentan a un cambio constante. El liderazgo del cambio requiere que los líderes, y la organización en su conjunto, aborden las creencias y actitudes mentales y desarrollen prácticas y comportamientos que ayuden a las personas a adaptarse al cambio. A diferencia de la gestión del cambio –que es un proceso externo centrado en las estructuras, los sistemas y los procesos– el liderazgo del cambio trabaja desde el interior para superar el reto de cambio. Su objetivo consiste en implicar a las personas en el cambio y lograr que mantengan su compromiso durante todo el proceso, a pesar de la incertidumbre, los miedos y las distracciones.



# El liderazgo del cambio opera en tres niveles

---

Tanto los mandos intermedios como los superiores crean el cambio y dan respuesta a las directrices de cambio que reciben desde arriba. Para poder liderar estos esfuerzos de forma efectiva, los directivos deben dirigir el cambio en tres niveles distintos: el personal, el de los demás y el de la organización. Se pueden plantear las siguientes preguntas en cada nivel:

**Personal.** ¿Cómo me enfrento al cambio? ¿Ante qué reto de cambio me encuentro ahora mismo? ¿Cuál es mi papel como líder del cambio y qué cosas debo hacer de otra manera? ¿Cuál es mi estilo de liderazgo habitual cuando debo dirigir un cambio significativo? ¿Cómo afectan mis preferencias frente al cambio a las personas de mi entorno? ¿Cómo puedo asegurarme de que tengo las dotes de liderazgo necesarias para dirigir el cambio en toda la organización?

**Los demás.** ¿Cómo ayudo a mis compañeros a enfrentarse al cambio, sobre todo cuando no pueden controlarlo ni tienen elección? ¿Cómo percibo –y respondo– a las distintas perspectivas, sentimientos y respuestas de las personas frente al cambio sin perder de vista los objetivos de la organización? ¿Cómo forjo las relaciones y persuado a los defensores, los detractores y los observadores pasivos para que se comprometan con los cambios que debo aplicar?

**Organización.** ¿Cómo lidero el cambio en el contexto general de la cultura de la organización y la realidad política? ¿Cómo puedo establecer una red de agentes de cambio en toda la organización? ¿Cómo puedo influir en todas las esferas de la organización? ¿Cómo me aseguro de que el cambio sea beneficioso para mi equipo además de serlo para la organización? ¿Cómo puedo asegurarme de que tengo las dotes de liderazgo necesarias para dirigir el cambio en toda la organización?

# En la práctica: aprender a liderar el cambio

---

¿Cómo pueden enfrentarse los directivos a los retos de cambio en el mundo real? CCL considera que los directivos deben contar con la actitud mental, las habilidades y las herramientas necesarias para liderar el cambio. Todo líder debe conocer estas cinco ideas clave para conseguir un cambio efectivo:

## 1. Cada persona tiene unas preferencias particulares a la hora de enfrentarse al cambio.

De forma inherente, cada persona reacciona de una manera distinta al cambio. Los directivos que prestan atención a las *preferencias de cambio* comprenden mejor por qué las personas reaccionan de una forma determinada ante el cambio. Estos directivos están más preparados para atender a las preocupaciones, aprovechar las distintas aportaciones, sortear los obstáculos y adaptar su propia actitud frente al cambio según sea conveniente. El Change Style Indicator (CSI, indicador de estilo de cambio) presenta ambos extremos y el término medio como una línea continua de preferencias frente al cambio:

- Los **conservadores** aceptan la estructura, los sistemas y los procesos establecidos. Abogan por un cambio gradual y son defensores acérrimos de la mejora continua dentro del modelo de negocio existente.
- Los **iniciadores** desafían las estructuras, los sistemas y los procesos establecidos. Abogan por un cambio integral del modelo de negocio y tienden a centrarse en las nuevas posibilidades, visión y dirección.
- Los **pragmáticos** tienden a centrarse en conseguir sacar adelante el trabajo. Abogan por un cambio funcional y con frecuencia perciben las ventajas de las perspectivas tanto de los conservadores como de los creativos, siempre que el enfoque en cuestión presente un claro interés comercial.





## 2. Los líderes deben dirigir el cambio a través de cuatro fases.

Cuando los directivos comprenden el proceso de cambio tienen una idea más clara de lo que deben hacer y en qué momento. Pueden anticiparse a muchos problemas predecibles y mitigar su impacto. No solo saben qué acciones hay que emprender, sino también lo que es necesario hacer en el presente para allanar el camino para el futuro. CCL divide el proceso en cuatro fases que ocurren en paralelo:

**Descubrir.** El cambio comienza con la comprensión. ¿Qué necesidad de cambio hay? ¿Será de naturaleza evolutiva o revolucionaria? ¿Qué alcance tendrá? ¿Cómo es de urgente? ¿A qué comunidades, grupos de interés y agentes de cambio hay que tener en cuenta? ¿Quiénes son las personas que lideran el cambio y hasta qué punto están coordinadas y comprometidas? ¿Cuál es el nivel de compromiso?

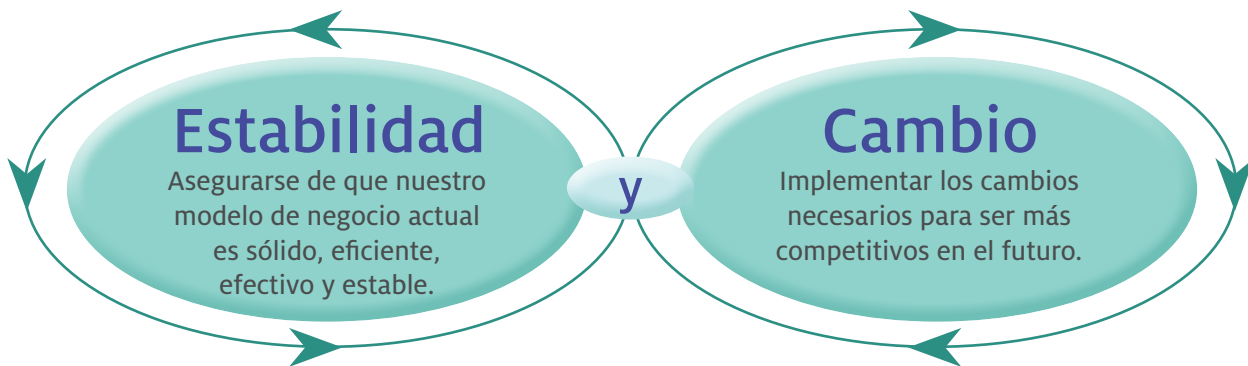
**Decidir.** Se dibuja la visión, se delimita el terreno de cambio y se elaboran los planes. El equipo principal y los pioneros comienzan a implicar a los empleados en las decisiones de cambio. En esta fase, las funciones clave del liderazgo consisten en decidir cómo estructurar la iniciativa de cambio, establecer relaciones, motivar a los demás y lograr coordinación y compromiso.

**Desarrollar.** Comienza el proceso de comunicación y se dan los primeros pasos para impulsar el cambio. La implantación puede ser lenta o rápida, pero los líderes deben ser conscientes de que por muy rápido que decidan avanzar, todo el mundo necesita tiempo para adaptarse a los cambios. Aquellos que lideran el cambio deben mostrar su compromiso con la iniciativa de cambio y, sobre todo, con las personas a las que este afecta. Llegar a comprender el cambio es una tarea emocional que requiere establecer relaciones con una red de agentes del cambio relacionados entre sí.

**Discernir.** El cambio puede continuar y consolidarse... o fracasar o no arraigar. Los líderes del cambio deben ser capaces de distinguir lo que funciona y lo que no para mantener la atención, la energía, los recursos y el apoyo necesarios para asegurarse de que el cambio sea duradero. Para lograr el éxito, es imprescindible aprender lo que ha sido efectivo en el proceso de cambio y lo que no, y adaptar los planes futuros en consecuencia para garantizar el progreso.

### 3. Existe una fuerte polaridad entre estabilidad y cambio.

En el proceso evolutivo de la organización deben coexistir la estabilidad y el cambio. Se trata de una de las diversas prioridades o demandas organizativas que pueden parecer radicalmente opuestas. Cuando lideran el cambio, los directivos deben ser conscientes de que el binomio estabilidad-cambio no es un problema que haya que solucionar, sino una polaridad que hay que gestionar. Para aprovechar al máximo el potencial de rendimiento de la organización, hay que dedicar esfuerzos a ambos polos de forma simultánea. Se mantienen estables los elementos organizativos imprescindibles para recabar los beneficios del modelo empresarial actual a la vez que se introducen las innovaciones que nos impulsan hacia el futuro que deseamos.



Al comprender las polaridades del cambio y buscar el punto óptimo entre ambos extremos, los líderes del cambio son capaces de presentar un esfuerzo de cambio de tal manera que tenga una buena acogida.

### 4. El poder de persuasión es esencial.

El cambio y la influencia están íntimamente ligados. La influencia consiste en lograr no solo el cumplimiento, sino también el compromiso necesario para dirigir el cambio con éxito. También consiste en localizar a los principales agentes del cambio que hay que subir a bordo y averiguar cómo ganarse a cada grupo de interés para que el proyecto llegue a buen puerto.

### 5. La capacidad de adaptación es imprescindible.

La capacidad de adaptación permite a las personas superar la presión, la incertidumbre y los reveses que forman parte del proceso de cambio. Los directivos deben construir sus propias reservas y adaptabilidad, para reforzar su salud física y mental. También son capaces de guiar a los demás para enfrentarse al cambio de una forma sana y sostenible. Esto es especialmente importante cuando las personas se enfrentan a los efectos acumulativos de un cambio continuo y, a menudo, turbulento.



## En resumen

Dirigir el cambio es un proceso de la organización, del equipo e individual. Los directivos, los principales líderes y los profesionales de RR. HH. obtienen mejores resultados de un cambio operativo y estratégico cuando:

- Reconocen la necesidad tanto de *liderar el cambio* como de *gestionar el cambio*.
- Comunican a los mandos intermedios y superiores que guiar a los demás en el golpe emocional que supone el cambio forma parte de su trabajo.
- Invierten en los directivos clave para desarrollar sus actitudes mentales, sus habilidades y las herramientas necesarias para que se conviertan en líderes del cambio.
- Reformulan el mensaje del cambio y lo articulan para lograr la implicación de los miembros del equipo, los subordinados directos, los directivos y los agentes de cambio de todo el sistema.
- Atienden a las preocupaciones de aquellos que se encuentran en primera línea, ya que sus percepciones y su experiencia son imprescindibles para el éxito del proyecto.

*Con un liderazgo de cambio efectivo, las organizaciones lograrán sortear los obstáculos que hacen fracasar sus esfuerzos de cambio y podrán avanzar hacia un futuro más sólido, más efectivo y más próspero.*



## ¿Quiere más información sobre cómo liderar el cambio?

CCL ofrece un programa de dos días, [Dirigir el cambio](#) (Navigating Change), para ayudar a los directivos a guiar a sus equipos durante un proceso de cambio. Los participantes trabajan con otros compañeros y con expertos de CCL, participan en una actividad de simulación del cambio, aprenden cuáles son sus preferencias personales frente al cambio y planifican cómo aplicar –y mantener– lo que han aprendido.

CCL trabaja con las organizaciones para ayudarlas a dirigir los esfuerzos de cambio de la organización a pequeña o gran escala. Póngase en contacto con nosotros para obtener más información.

Es posible que también le interesen las siguientes publicaciones de CCL: [Dinwoodie D. L., Criswell C., Tallman R., Wilburn P., Petrie N., Quinn L., McGuire J., Campbell M., McEvoy L. \(2014\), \*Transformational Change: An Ecosystem Approach. Lessons from Nature for Those Leading Change in Organizations.\* \(cambio transformador: un enfoque ecosistémico. Lecciones de la naturaleza para aquellos que lideran el cambio en las organizaciones\). Libro Blanco. Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.](#)

[Pasmore B. \(2015\). \*Leading Continuous Change: Navigating Churn in the Real World.\* Greensboro, NC: Center for Creative Leadership.](#)

# Acerca de los autores

**David L. Dinwoodie, PhD**, es el director general de Soluciones de liderazgo individual y de equipo del Center for Creative Leadership (CCL®), cargo en el que es responsable de la amplia oferta de programas, productos y servicios de las líneas de negocio de servicios de inscripción abierta, personalización, coaching y asesoramiento de CCL. Es coautor de *Becoming a Strategic Leader: Your Role in Your Organization's Enduring Success* e investigador asociado del proyecto Leadership Across Differences (El liderazgo a través de las diferencias). Cuenta con un máster en Gestión Internacional de la Thunderbird School of Global Management y un máster de la ESADE Business School de Barcelona. Es doctor por la Aston University (Reino Unido) en el área de la psicología del trabajo y las organizaciones. Antes de unirse a CCL trabajó en puestos de dirección con responsabilidades paneuropeas y mundiales en Ernst & Young, BICC General Cable, Planeta de Agostini, Bristol-Myers Squibb y EADA Business School. También ha dado clases de gestión estratégica, gestión del cambio y desarrollo del liderazgo en instituciones como la ESADE Business School, EADA Business School (ambas en Barcelona), Centrum Business School (Perú) y la Universidad del Rosario (Colombia).

**William Pasmore, PhD**, se unió al Center for Creative Leadership en enero de 2008 como vicepresidente sénior y líder de Prácticas organizativas. Como autoridad internacional en liderazgo organizativo, lidera los esfuerzos de CCL por ayudar a sus clientes a desarrollar los sistemas de liderazgo organizativo a gran escala que aumentan su rendimiento general y permiten la progresión individual de cada uno de sus líderes. Pasmore ha trabajado como socio de la sección de formación corporativa y desarrollo organizativo de la empresa de consultoría Oliver Wyman Delta, donde dirigía la sección general de investigación y trabajaba personalmente con altos ejecutivos de las empresas de la lista Fortune 500 en arquitectura organizativa, planificación de la sucesión, gestión del talento y planificación estratégica. Es licenciado en Ingeniería Aeronáutica/Administración Industrial y doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad de Purdue.

**Laura Quinn, PhD**, es la directora general de Soluciones de liderazgo organizativo y dirige el trabajo de CCL en materia de desarrollo y ejecución estratégica, sostenibilidad del talento, cultura organizativa y de liderazgo, cambio organizativo, transformación y liderazgo de equipos ejecutivos. Como coach de feedback certificada, Laura también ofrece formación en diversos programas de CCL. Ha realizado numerosas conferencias y presentaciones sobre su trabajo y ha publicado artículos en *Leadership in Action*, *Business Communication Quarterly* y *el Journal of Management Communication* de CCL. Antes de unirse a CCL, Laura fue profesora en el Departamento de Comunicación de la Universidad de Colorado y trabajó durante siete años en la industria de la alta tecnología, en puestos de dirección de finanzas y materiales. Es licenciada en Empresariales y estudió un máster de Comunicación en la Universidad de Colorado. Realizó su doctorado en Comunicación Organizativa en la Universidad de Texas en Austin.

**Ron Rabin** Advanced Learning (CAL, centro de aprendizaje avanzado) de IBM, diseñaba programas de formación y soluciones de aprendizaje virtual utilizando metodologías como las historias en vídeo, los podcast, las simulaciones, las redes sociales y la personalización. También era escritor y productor de guiones de vídeo que se retransmitían a los 30 000 directivos de IBM de todo el mundo, jefe de diseño de simulaciones y aprendizaje colaborativo, así como jefe de producto de una herramienta estilo blog que utilizaban los empleados de IBM para reflexionar y colaborar. También trabajó como codirector en la colaboración de investigación entre IBM y la Universidad de Stanford. Antes de unirse al CAL, Ron trabajó como programador de software y diseñador de soluciones en el Vancouver Innovation Centre de IBM, donde se dedicaba principalmente a ofrecer soluciones para la educación primaria, secundaria y superior. Ron obtuvo su licenciatura en la Universidad de Stanford, un máster en la Universidad de Yale y un doctorado en Musicología por la Universidad de Cornell. Estudió en Viena con una beca Fulbright antes de dedicarse a dar clases en las universidades de Cornell y de Michigan. Posteriormente volvió a la universidad e hizo una diplomatura de Informática en la Universidad de Columbia Británica.

Otros colaboradores: Diane Reinhold y Harold Scharlatt



El Center for Creative Leadership (CCL®) es uno de los principales proveedores mundiales de desarrollo del liderazgo. EL CCL aprovecha el poder del liderazgo para proporcionar los resultados que más importan a sus clientes, lo que le permite transformar a los líderes individuales, equipos, organizaciones y la sociedad en general. Nuestro abanico de soluciones innovadoras se basa en una exhaustiva investigación y en la experiencia adquirida en el trabajo con cientos de miles de líderes a todos los niveles. CCL, uno de los cinco principales proveedores de formación para ejecutivos del mundo según el Financial Times y uno de los diez primeros según *Bloomberg Businessweek*, tiene oficinas en Greensboro (Carolina del Norte), Colorado Springs (Colorado), San Diego (California), Bruselas (Bélgica), Moscú (Rusia), Adís Abeba (Etiopía), Johannesburgo (Sudáfrica), Singapur, Gurgaon (India) y Shanghái (China).

#### CCL - Continente Americano

[www.ccl.org](http://www.ccl.org)

+1 800 780 1031 (EE. UU. o Canadá)  
+1 336 545 2810 (en todo el mundo)  
[info@ccl.org](mailto:info@ccl.org)

#### Greensboro, Carolina del Norte

+1 336 545 2810

#### Colorado Springs, Colorado

+1 719 633 3891

#### San Diego, California

+1 858 638 8000

#### CCL – Europa/Oriente Medio/África

[www.ccl.org/emea](http://www.ccl.org/emea)

#### Bruselas, Bélgica

+32 (0) 2 679 09 10  
[ccl.emea@ccl.org](mailto:ccl.emea@ccl.org)

#### Adís Abeba, Etiopía

+251 118 957086  
[LBB.Africa@ccl.org](mailto:LBB.Africa@ccl.org)

#### Johannesburgo, Sudáfrica

+27 (11) 783 4963  
[southafrica.office@ccl.org](mailto:southafrica.office@ccl.org)

#### Moscú, Rusia

+7 495 662 31 39  
[ccl.cis@ccl.org](mailto:ccl.cis@ccl.org)

#### CCL - Asia Pacífico

[www.ccl.org/apac](http://www.ccl.org/apac)

#### Singapur

+65 6854 6000  
[ccl.apac@ccl.org](mailto:ccl.apac@ccl.org)

#### Gurgaon, India

+91 124 676 9200  
[cclindia@ccl.org](mailto:cclindia@ccl.org)

#### Shanghái, China

+86 21 5168 8002, ext. 801  
[ccl.china@ccl.org](mailto:ccl.china@ccl.org)

**Oficinas afiliadas:** Seattle, Washington • Seúl, Corea • College Park, Maryland • Ottawa, Ontario, Canadá Ft. Belvoir, Virginia • Kettering, Ohio • Huntsville, Alabama • San Diego, California • St. Petersburg, Florida Peoria, Illinois • Omaha, Nebraska • Minato-ku, Tokio, Japón • Mt. Eliza, Victoria, Australia