

Ronald Heifetz,
Alexander Grashow
y Marty Linsky

La práctica del liderazgo adaptativo

Las herramientas y tácticas
para cambiar su organización
y el mundo

 PAIDÓS
Barcelona • Buenos Aires • México

CAPÍTULO 5

Diagnosticar el desafío adaptativo

Los desafíos adaptativos resultan complicados porque para superarlos las personas deben cambiar sus costumbres. A diferencia de la resolución de problemas conocidos o rutinarios, donde las maneras de pensar, de relacionarse y de actuar del pasado bastan para lograr un buen resultado, el trabajo adaptativo exige tres tareas muy duras y muy humanas: decidir qué prácticas pasadas conservar, descubrir cuáles desechar, e identificar prácticas nuevas a partir de lo mejor del pasado.

Muchas personas aplican soluciones que les han funcionado en el pasado, pero que no tienen suficientemente en cuenta la complejidad cargada de valores del problema actual. La complejidad no es meramente analítica, como sucede con la incertidumbre asociada a los problemas económicos o de ingeniería más complicados. Se trata de una complejidad humana, porque los problemas no pueden abstraerse de las personas que forman parte de la situación problemática. Por lo tanto, el análisis ha de tener en cuenta la dimensión humana de los cambios necesarios, los costes humanos, el ritmo de adaptación, la tolerancia al conflicto, a la incertidumbre, a los riesgos y a las pérdidas de distinto tipo, la resistencia de la cultura y la red de relaciones verticales y horizontales necesarias para contener las tensiones y el dolor que generará el cambio.

Uno de los motivos por los que los niveles de aplicación de las soluciones encontradas son tan reducidos es, precisamente, que no han tenido en cuenta la dimensión humana a la hora de diagnosticar el desafío adaptativo, así como la tendencia a tra-

tar la tarea diagnóstica como cualquier otra tarea analítica y experta, que puede separarse de las dimensiones humana, política y cultural de la situación. Esto es así tanto si hablamos de los regímenes de alimentación y de ejercicio físico que prescriben los médicos a sus pacientes, como si se trata de los brillantes análisis de política pública que llevan a cabo universidades, comités de expertos y agencias gubernamentales, o de los planes estratégicos que desarrollan las empresas de consultoría empresarial más importantes y bien consideradas.

Resulta muy útil separar los elementos técnicos de una situación de los elementos adaptativos, encontrar pistas en lo que las personas dicen acerca del problema y buscar arquetipos de desafíos adaptativos.

IDENTIFICAR LOS ELEMENTOS TÉCNICOS Y ADAPTATIVOS

Por lo tanto, el liderazgo empieza con la tarea diagnóstica de separar los elementos técnicos y adaptativos del problema. Consiste en apreciar, valorar y asimilar lo que dicen los expertos, para, entonces, dar un paso más allá de sus filtros y considerar los requisitos humanos, culturales y políticos necesarios para un progreso tangible. En nuestra experiencia, todo aquel que parta de una teoría del liderazgo que asuma que los expertos saben qué es lo mejor y que la cuestión de liderazgo se resume, básicamente, en un problema de persuasión comercial, está abocado, siendo optimistas, a vender soluciones parciales a un coste muy elevado.

En general, los desafíos adaptativos proceden de la complejidad de los valores, de las creencias y de las lealtades más que de la complejidad técnica, por lo que generan emociones intensas, más que un análisis desapasionado. Por eso, las organizaciones suelen evitar los aspectos cargados de valores e intentan resolver el problema mediante una solución técnica. Por ejemplo, hemos trabajado con empresas de servicios sanitarios que han intentado contener los costes mediante la introducción de tecnología nueva, en lugar de analizar los procesos y procedimientos valorados, pero que contribuyen al problema. Y lo más

habitual ha sido que la nueva tecnología haya dado lugar a sus propias cuestiones adaptativas (por ejemplo, personal sanitario que no quiere renunciar al contacto personal con los pacientes en favor del correo electrónico), en lugar de conducir a la reducción de costes deseada. Una manera de saber que la organización o la comunidad se enfrenta a un desafío adaptativo es que siga ahí incluso tras haber intentado resolverlo con varias soluciones técnicas.

De todos modos, incluso cuando las personas están realmente interesadas en identificar el desafío adaptativo, no resulta tarea fácil, porque están enredadas en sus automatismos y les es muy difícil adoptar la perspectiva necesaria (salir al palco) para definir el problema en su totalidad. Los intentos de describir la situación pueden llevar a una o más de las situaciones siguientes:

- *¿Dónde está Wally?* Los ponentes cuentan una historia larga y complicada sobre la situación, pero la narración no dice nada sobre su participación, sus intereses, sus prioridades o su implicación en el problema.
- *Pandilla de inútiles.* La historia es algo parecido a esto: «Si todos los inútiles con los que trabajo se espabilaran de una vez, o dejaran de estorbar, o me hicieran caso, o hicieran su trabajo, o estuvieran de acuerdo conmigo... no estaríamos así».
- *Acabemos con el hambre en el mundo.* El problema es de tal envergadura, tan importante y tan noble que no se puede culpar a nadie por acometerlo y fracasar en el intento.
- *Desayuno de campeones.* La organización se enfrenta a un desafío enorme e increíblemente complicado... que ya ha resuelto.

¿Cómo saber que usted y su equipo se enfrentan a un desafío adaptativo? Busque dos señales características: un ciclo de fracasos y una dependencia persistente de la autoridad.

Un ciclo de fracasos

El fracaso de liderazgo más habitual deriva de intentar aplicar soluciones técnicas a desafíos adaptativos. Las autoridades cometen este error porque malinterpretan o simplifican el problema, no se dan cuenta de que el paisaje organizativo ha cambiado, o prefieren una «solución» que no perturbe ni genere malestar en la organización. A veces, aplicar una solución técnica al problema lo resuelve parcialmente y distrae temporalmente de la cuestión más complicada, pero no durante mucho tiempo.

Es comprensible que las personas tiendan a las soluciones técnicas, especialmente si han funcionado en el pasado, porque reducen la incertidumbre y son más fáciles de aplicar. La tendencia suele persistir incluso ante el fracaso evidente: «Intentémoslo de nuevo, pero ahora con más atención y más entusiasmo». (¿Recuerda la conocida frase, que suele atribuirse a Albert Einstein, que define la locura como intentar la misma cosa una y otra vez esperando obtener un resultado distinto?)

Estos ciclos de fracaso pueden desplegarse en marcos temporales más o menos prolongados, en función de la naturaleza del problema y de la solución técnica intentada. También resulta bastante complicado percibir estos ciclos en tiempo real, con o sin el beneficio de la visión retrospectiva. Hay que subir al palco y buscar indicadores al principio y a medio camino, algo especialmente difícil de hacer cuando uno cree que ha encontrado un sistema indoloro para avanzar. Encontrará un ejemplo de ello en «Un ciclo de fracaso en funcionamiento».

Un ciclo de fracaso en funcionamiento

Una empresa minorista cuyos clientes eran, fundamentalmente, agencias gubernamentales, amplió su territorio más allá de Washington, D. C., para llegar a Nueva York. El personal comercial se encontró con dificultades para vender el producto siguiendo las directrices que la empresa había desarrollado para Washington. Como era costumbre, escribieron un informe en el que planteaban la situación y un correo electrónico amable dirigido a la central corporativa que explicaba las diferencias que habían encontrado en el mer-

cado del área metropolitana de Nueva York. No obtuvieron respuesta. La empresa no cambió ni su política ni sus prácticas. Y las ventas en Nueva York tampoco mejoraron.

El personal escribió un correo electrónico más largo, más detallado y con un tono más duro. Todo siguió igual. Entonces, escribieron un correo realmente punzante, que sí obtuvo respuesta: el despido de un trabajador crucial.

Los correos electrónicos cada vez más agresivos no ayudaron a las oficinas centrales a adaptarse a la nueva realidad. Les resultó más fácil despedir al empleado «problemático» que tratar la iniciativa de Nueva York como un desafío adaptativo que requería atención.

REFLEXIONES EN EL PALCO

- Piense en un problema que haya intentado resolver (sin éxito) en múltiples ocasiones. ¿Qué soluciones ha intentado aplicar? ¿Cómo ha explicado que el problema sigue ahí?
- Identifique un desafío importante al que se enfrente su organización. ¿Qué elementos del desafío son técnicos y qué elementos son adaptativos? ¿Cuáles están tan interrelacionados que no se diferencian a primera vista? Valore el nivel de dificultad relativo al que se enfrenta cuando intenta resolver los elementos técnicos del desafío que haya identificado y cuando acomete los adaptativos.

TRABAJO DE CAMPO

- Reúnase individualmente con cada uno de los miembros de su equipo. Pídales que identifiquen el desafío adaptativo más urgente al que se enfrenta el equipo. Pídales que ofrezcan una explicación de por qué no se ha resuelto todavía. Grabe en vídeo las entrevistas y obsérvenlas todos juntos. Comenten lo que vean y analicen las ventajas y las limitaciones de la manera de pensar actual, tal y como se refleja en las historias.
-

Dependencia de la autoridad

Desde el mismo momento en que nacen, los seres humanos recurren a la autoridad en busca de respuestas, de comodidad, de sustento y de seguridad. La primera preocupación de un recién nacido es encontrar la fuente de leche; la segunda, cómo garantizar que siga fluyendo. Los bebés harán lo que sea necesario para conseguirlo: reír, llorar, sonreír o gimotear. Al igual que sucede con otros mamíferos, esta dependencia de la autoridad está impresa en el ADN. Los adolescentes desarrollan relaciones más complejas y matizadas con sus padres, profesores, entrenadores y otras figuras de autoridad. Sin embargo, incluso los adolescentes más rebeldes y los adultos más autosuficientes recurren con frecuencia a la autoridad en busca de orientación, de protección y de orden cuando se encuentran con un problema.

Responsabilizar a las figuras de autoridad de la aparición y/o resolución de problemas organizativos tiene sentido cuando se trata de un problema técnico que encaja con su ámbito de autoridad y de experiencia. Pero ¿qué pasa cuando bajo la superficie se esconde un desafío adaptativo? Las figuras de autoridad suelen intentar resolver estos desafíos igual que si se tratara de problemas técnicos, porque es lo que la gente espera de ellas y, también, lo que han llegado a esperar de sí mismas. Normalmente, creen que en eso consiste ser la persona «a quien acudir». Sin embargo, las autoridades no pueden resolver un desafío adaptativo limitándose a emitir una directiva o a reunir un grupo de expertos, porque las soluciones a los problemas adaptativos se encuentran en las nuevas actitudes, competencias y en la coordinación de las personas que, precisamente, están implicadas en el problema. Y, como el problema reside en las personas, la solución reside también en ellas. Por lo tanto, son las personas relacionadas con el problema las que deben llevar a cabo la tarea de resolver el desafío adaptativo que tienen entre manos. Y las autoridades han de movilizar a sus equipos para que lleven a cabo esta tarea tan compleja, en lugar de intentar resolver el problema directamente.

Antes hemos identificado las características de los desafíos adaptativos. Cada una de ellas es una señal para el diagnóstico.

La tabla 5.1 relaciona las características del desafío con una señal social que puede darle un punto de partida para la labor diagnóstica.

Tabla 5.1. Identificar un desafío fundamentalmente adaptativo

Concepto	Señal identificadora
Diferencias persistentes entre lo deseado y la realidad.	La queja es el lenguaje utilizado para describir la situación cada vez con más frecuencia.
Las respuestas del repertorio actual demuestran ser inadecuadas.	Los expertos externos y las autoridades internas que habían resuelto otros problemas no parecen capaces de solucionar éste.
Se requiere un aprendizaje complejo.	Aparecen la frustración y el estrés. Los fracasos son más frecuentes de lo habitual. Se aplican repetida e infructuosamente los métodos de resolución de problemas habituales.
Hay que implicar a participantes nuevos más allá de los límites habituales.	Reunir a las personas de siempre para resolver el problema no ha dado resultado.
Se necesita más tiempo.	El problema persiste o reaparece tras haber aplicado una solución a corto plazo.
Sensación de desequilibrio a medida que se empieza a percibir la crisis.	El conflicto y la frustración se intensifican y generan tensiones y caos. Empieza a asomar la voluntad de intentar algo nuevo a medida que se generaliza la sensación de urgencia.

Una estructura diagnóstica básica

El diagnóstico de un desafío adaptativo ya constituye un desafío en sí mismo. En el mejor de los casos, requiere algunas de las habilidades que hemos comentado en esta parte del libro, además de una buena dosis de voluntad de saltar a lo desconocido. Por eso es tan importante contrastar la realidad. Hay una serie de preguntas que, en nuestra opinión, resultan útiles a la hora de enmarcar este trabajo:

- ¿Cuál es la misión o el propósito de la organización o grupo que se enfrenta al desafío?
- ¿El desafío actual es consecuencia de un cambio en los valores o las prioridades de la organización, o en las condiciones externas?
- ¿Cuáles son los aspectos adaptativos y técnicos de este desafío?
- ¿Qué lugar ocupo en la organización y cuál es mi perspectiva del desafío?
- ¿Quiénes son las partes interesadas en el desafío y cuáles son sus puntos de vista?
- ¿Dónde se encuentra el conflicto? ¿En la misión y los valores guía o en los objetivos, estrategia y tareas?
- ¿Hay contradicciones internas o rupturas en el vínculo que, idealmente, debería conectar con coherencia los valores y la misión guía de la organización mediante su estrategia, sus objetivos y su propósito, con los planes de actuación hasta llegar al nivel más concreto de las operaciones básicas?
- Para probar maneras de enmarcar la labor adaptativa, empiece con un nivel de abstracción elevado, el del propósito y los valores guía, donde hay mayor probabilidad de acuerdo entre las partes interesadas. Entonces, pregunte: «¿Qué haría falta para lograrlo?», para descender al siguiente nivel de abstracción. Siga planteando la pregunta y sea cada vez más específico, hasta que aparezca el conflicto. Entonces, encuadre el trabajo en el nivel de abstracción más bajo en el que siga habiendo acuerdo, justo por encima del nivel en el que haya aparecido el conflicto.
- ¿Qué mecanismos de evitación se han activado para controlar el conflicto y mantener el equilibrio?
- ¿Con qué autoridad y recursos cuento para gestionar la organización y el entorno? ¿Estoy bien posicionado para intervenir? ¿Estoy dando por sentado algo que pueda estar limitándome?
- ¿Qué estrategias he probado? ¿Qué ha sucedido? ¿Qué estrategias se me han ocurrido pero no he querido probar? ¿Por qué? ¿Qué estrategias podrían funcionar pero ni si-

quiera quiero plantearme? De nuevo, ¿estoy dando por sentado algo que pueda estar limitando mi capacidad de pensar en intervenciones posibles?

REFLEXIONES EN EL PALCO

- Céntrese en uno de los desafíos adaptativos a los que se enfrenta su organización en la actualidad e identifique a las personas que, hasta la fecha, han participado en los intentos de resolverlo. ¿Quiénes son? ¿Qué grado de autoridad ostentan? ¿Cuán efectivos han sido hasta ahora? Elabore una lista de personas que también deberían participar en el proceso, porque forman parte del problema, pero a las que no se haya incluido todavía.

TRABAJO DE CAMPO

- Durante la semana próxima, busque indicios de dependencia de las figuras de autoridad a la hora de hacer frente a desafíos adaptativos. Busque situaciones en que alguien pregunte a sus superiores qué debe hacer, en lugar de tomar sus propias decisiones y experimentar. Al final de la semana, reúname con el equipo, enumere las señales que ha encontrado y pídale que añadan más ejemplos a su lista, antes de pasar a analizar juntos y en mayor profundidad algún aspecto del desafío adaptativo en cuestión.
-

LEER ENTRE LÍNEAS

Para identificar los desafíos adaptativos a los que se enfrenta una organización, hay que ver más allá de lo que se dice de ellos. Hay que leer entre líneas. Hay muchísima más información que las palabras que se dicen. Fíjese en el lenguaje corporal, en el contacto visual, en las emociones, en la energía... Por ejemplo, hay que prestar tanta atención a lo que *no* se dice como a lo que *sí* se dice. Si las personas que le rodean se centran en las dinámicas del equipo, pero no en cómo llegar al resultado deseado, quizá sea un indicador de que hacerse responsable del resultado

supone un problema. Busque también conductas que parezcan contradecir lo que se dice o la política de la empresa. Por ejemplo, busque grupos o alianzas inusuales, además de relaciones de autoridad informal que se alejen del organigrama de la organización. Es posible que señalen los puntos del sistema en que se encuentra la autoridad informal. Finalmente, fíjese en si hay alguna reacción desproporcionada cuando se propongan posibles soluciones al problema. Una respuesta exagerada a una propuesta o iniciativa es un indicador claro de que hay algo más en juego, algo más que una mera solución a un problema concreto.

REFLEXIONES EN EL PALCO

- Piense en las interacciones formales e informales que ha establecido recientemente con su jefe para intentar resolver un desafío adaptativo o cualquier otro problema. Intente leer entre líneas. ¿Qué puede estar contando a los demás para transmitir lo que va a hacer, o ya está haciendo, para resolver el problema? ¿Qué versión daría de su reunión con usted? Pregúntese qué pasos puede dar o qué información puede recoger u observar para confirmar o desmentir sus hipótesis acerca de su jefe. Intente descubrir quién le tira de la manga y quién le susurra al oído. ¿Qué intereses y lealtades representan para él?

TRABAJO DE CAMPO

- En la siguiente reunión de equipo, pida a cada uno de sus miembros que escriba una o dos frases que ayuden a los demás a ver más allá. Es decir, ¿cómo quieren que les vean los demás? Por ejemplo, tenemos un colega que utiliza una técnica de orientación que le resulta muy útil: ¿por qué hacemos esto? ¿Cuál es nuestra misión? Leer las descripciones de los demás dará a todos la oportunidad de entender que quizás estén transmitiendo mensajes sin darse cuenta o quizás estén insistiendo demasiado en alguna idea.
-

CUATRO ARQUETIPOS DE DESAFÍO ADAPTATIVO

Los desafíos adaptativos se presentan de muchas y variadas maneras. Con frecuencia, reflejan cambios complejos en el paisaje empresarial (como cambios en la tecnología, en las preferencias de los clientes, o en las dinámicas del mercado) que requieren una respuesta igualmente compleja. Hemos detectado cuatro pautas básicas que son especialmente habituales. Pueden aparecer en cualquier contexto y, si se familiariza con ellas, podrá identificarlas y empezar a diagnosticar con mayor facilidad los desafíos adaptativos a que se enfrenta su organización. Presentamos cuatro arquetipos que le ayudarán a distinguir entre problemas complejos, pero fundamentalmente técnicos, y desafíos complejos, pero fundamentalmente adaptativos, lo que le permitirá emplear los recursos y las estrategias adecuadas en cada caso.

Arquetipo 1: discrepancias entre la conducta y los valores que se defienden

En ocasiones, la conducta contradice los valores que uno dice defender o lo que uno cree acerca de sí mismo. Por ejemplo, nuestro amigo Harold se considera alguien comprometido en acabar con el hambre en el mundo. Sin embargo, si reflexiona sobre cómo ha invertido su tiempo y su energía en el último año, se da cuenta de que, en realidad, ha hecho muy poco por mitigar el problema. Conocemos a una directora ejecutiva, Alice, que siempre le dice a su familia, y a nosotros, que está comprometida con compaginar sus obligaciones personales con su deber profesional. Sin embargo, si se para a pensar sobre el tiempo que pasa en la oficina o en viajes de trabajo, en comparación con el que pasa en casa con su familia, se da cuenta de que la balanza está muy inclinada hacia su faceta profesional. Roberto, miembro del equipo directivo de una empresa de servicios profesionales, nos aseguró, así como a sus empleados, que una parte fundamental de su trabajo consiste en ayudar a la plantilla a desarrollar sus capacidades profesionales. Sin embargo, cuan-

do se detuvo a analizar el esfuerzo que dedicaba realmente a actividades de formación o a asignar tareas desafiantes, se dio cuenta de que, en realidad, había hecho muy poco para ayudar a su equipo a crecer. Los tres son ejemplos de discrepancias entre los valores que se defienden y la conducta real.

Cuando Alexander y su esposa, Yasuko, tuvieron su primer hijo, nuestro colega Jeff Lawrence les dio un consejo: «No os preocupéis de lo que os oiga decir; preocupaos de lo que os vea hacer». Jeff aludía al viejo refrán «Una imagen vale más que mil palabras». Y la investigación demuestra que el cerebro humano responde más ante los estímulos visuales (lo que incluye la conducta de los demás) que ante los auditivos (como decir qué se piensa hacer).

Las mismas discrepancias que pueden aparecer entre lo que una persona dice valorar y lo que hace en la práctica también pueden darse en las organizaciones. ¿Por qué? Porque eliminarlas puede ser doloroso, traumático, imposible o perturbador. Y elaborar una larga lista de «valores fundamentales» (como «mostrar el mayor respeto posible», «valorar la diferencia», «anteponer el interés del cliente» o «hacer del mundo un lugar mejor») hace que los integrantes de la organización se sientan bien consigo mismos y con la empresa, aunque, a la hora de la verdad, hagan poco más que lo mínimo indispensable respecto a esos valores.

En muchas organizaciones, sobre todo en las grandes empresas de servicios profesionales, suele haber una gran diferencia entre los valores defendidos por la organización y la conducta real, por ejemplo, cuando las autoridades defienden la colaboración, pero recompensan los resultados individuales. Ir más allá de los límites habituales para romper con esta dinámica requiere algo más que limitarse a decir a los asistentes a las reuniones de personal que eso es lo que deben hacer. Eliminar las discrepancias supone un desafío adaptativo complejo, porque hasta ahora las personas de la organización han tenido éxito gracias a esas pautas de conducta y querrán seguir haciendo lo mismo, especialmente cuando se las sigue valorando y recompensando precisamente por ello.

Las personas y las organizaciones se enfrentan a sus verda-

deras prioridades cuando ya no pueden pasar por alto las discrepancias entre lo que dicen defender y su conducta real. Uno sabe si realmente le importa algo cuando ese valor choca frontalmente con la conducta preferida. «Eliminar la discrepancia sobre los derechos civiles» muestra un ejemplo extraído de la historia estadounidense.

Eliminar la discrepancia sobre los derechos civiles

La iniciativa de Martin Luther King en defensa de los derechos civiles obligó a los estadounidenses a mirar de frente la gran discrepancia que existía entre los valores que decían defender y su conducta real. Cuando Luther King se alzó en los escalones del Monumento a Lincoln en agosto de 1963 y pronunció su famoso discurso, no sólo dio voz a su propio sueño, sino al de todo el país: «Tengo un sueño. Es un sueño que hunde profundamente sus raíces en el sueño americano». Los primeros en articularlo fueron los padres de la nación (a pesar de que algunos poseían esclavos), y Abraham Lincoln lo volvió a poner de manifiesto con gran fuerza en el discurso de Gettysburg. El país se basaba en la idea de que todas las personas nacían iguales. Y, al otorgar un lenguaje tan potente a ese sueño, King logró darle vida. Su labor en defensa de los derechos civiles de los afroamericanos obligó a la población a reconocer la contradicción entre el sueño compartido y defendido (la igualdad de oportunidades) y la realidad (la segregación y el racismo en la vida cotidiana). Las perturbadoras imágenes de los conflictos racistas que aparecieron en televisión hicieron que todos los hogares vivieran esa realidad. Nadie podía seguir ignorando el hecho de que el país no respetaba sus valores más queridos.

REFLEXIONES EN EL PALCO

- Piense en una contradicción que exista actualmente en su organización entre los valores que defiende y su conducta real. ¿De qué modo satisface la existencia de esa contradicción una necesidad o deseo de las personas cuya conducta no refleja el valor defendido (ya se trate de su jefe, de usted mismo, de sus colegas o de sus subordinados)? ¿Qué se arriesgan a perder esas personas si modifican la conducta para que ésta refleje mejor el valor que dicen defender?

- Póngase en el lugar de su jefe. Mejor aún, en su cabeza. Describa la historia que se cuenta a sí mismo al finalizar la jornada, sobre lo que ha sucedido, sobre lo que es más importante y sobre por qué las cosas son como son. Ahora, fíjese en un elemento que usted considera «disfuncional» en su equipo. ¿En qué manera les resulta útil a usted o a su jefe que las cosas sigan así? ¿Cómo le facilita la vida a su jefe que las cosas sean así? ¿Qué necesidades, intereses, lealtades o valores de su jefe se ven satisfechos por la situación actual?

TRABAJO DE CAMPO

- Durante las dos próximas semanas, registre las actividades de su equipo en períodos de treinta minutos. En cada período, identifique el tipo de desafío en que trabajan (fundamentalmente técnico o fundamentalmente adaptativo). Luego, determine los valores que han hecho que su equipo se dedique a esa actividad. Repase el registro para ver cómo reparte el tiempo entre los distintos desafíos.
- Piense en un cambio importante sobre el que la organización haya hablado durante mucho tiempo. A continuación, y en reuniones individuales, charlen sobre por qué la organización, y quizá cada uno a nivel individual, no ha hecho más para conseguir que dicho cambio suceda.

Arquetipo 2: compromisos contradictorios

Al igual que las personas, las organizaciones tienen compromisos diversos. Y, en ocasiones, los distintos compromisos entran en conflicto. Por ejemplo, una multinacional de productos de consumo con operaciones en varios países intenta crear una marca unificada, al tiempo que también quiere conservar las asociaciones con marcas exclusivas que ha forjado en cada país. Un bufete de abogados quiere ampliar su cartera de clientes, al tiempo que desea permitir que los socios más mayores y los que tienen responsabilidades familiares reduzcan la jornada laboral. Una organización de defensa de los derechos humanos quiere recaudar más fondos, lo que requiere aumentar la plantilla, pero también necesita reducir costes.

Para resolver estos compromisos contradictorios, los líderes de las organizaciones se ven obligados con frecuencia a tomar decisiones dolorosas que favorecen a ciertos sectores, al tiempo que perjudican a otros. Y esto da lugar a otro arquetipo de desafío adaptativo. Como este tipo de decisiones es tan compleja, muchos líderes evitan tomarlas, o intentan llegar a alguna especie de término medio que, al final, no satisface las necesidades de nadie. El resultado es que los compromisos de la organización siguen estando en conflicto.

Ésta es la dura realidad: cuando los compromisos de una organización entran en conflicto, es posible que las personas que ostentan la autoridad sólo puedan resolverlo tomando decisiones que generarán pérdidas a unos grupos y beneficios a otros. En muy raras ocasiones es de otro modo (a no ser que se evite totalmente tomar una decisión). Las soluciones en que todo el mundo sale ganando son ideales, pero muy poco frecuentes en la toma de decisiones estratégicas. Cuando oímos hablar de «soluciones ganadoras para todos», nos preguntamos si realmente habrá cambios duraderos. Cuando hay que resolver conflictos entre distintos compromisos, las preguntas que hay que hacerse son: ¿cómo se tomará la decisión: por decreto, por mayoría o por un consenso total? ¿Qué grupos perderán algo como resultado de la decisión? ¿Qué es lo que perderán exactamente?

REFLEXIONES EN EL PALCO

- Piense en varios compromisos que, en la actualidad, estén en conflicto en su organización. ¿Cómo se está afrontando la situación? ¿Cuáles son las consecuencias (positivas y negativas) de esta estrategia de afrontamiento?

TRABAJO DE CAMPO

- La próxima vez que asista a una reunión de equipo y se dé cuenta de que varios compromisos han entrado en conflicto, hable explícitamente de la situación. Enumere los compromisos que parecen ser contra-

dictorios y pida a los asistentes que den su opinión al respecto. Mantenga la conversación centrada en los compromisos y no en las personas o en quién se supone que ha de cumplir con los compromisos y no lo está haciendo.

Arquetipo 3: nombrar lo innombrable

Cuando los miembros de una organización se reúnen para hablar, suelen darse dos tipos de conversación. Una se manifiesta en lo que las personas dicen públicamente. La otra se desarrolla en la mente de cada uno. Sólo una pequeña parte del contenido más importante de esas conversaciones (ideas radicales, cuestiones problemáticas, interpretaciones dolorosas de puntos de vista contradictorios) llega a hacerse pública. La mayor parte del tiempo, el discurso público consiste básicamente en conversaciones intrascendentes o en debates que no mencionan directamente el conflicto, no digamos ya cómo resolverlo.

Siempre hay mil razones para no nombrar lo innombrable. Por un lado, el sistema de la organización no quiere que se hable de ello en voz alta, porque se generarían tensiones y conflictos que luego habría que resolver. De hecho, si alguien se atreve a mencionar temas innombrables, es muy probable que se vuelva impopular rápidamente y que pierda su prestigio (e incluso su trabajo) en la organización.

La presencia de una autoridad en la sala aún vuelve más arriesgado (y, por lo tanto, improbable) que alguien se atreva a nombrar lo innombrable.

Sin embargo, que las personas compartan lo que parece innombrable es fundamental para cualquier empresa que desee avanzar ante prioridades o condiciones externas cambiantes. La única manera en que un grupo de personas puede aumentar sus probabilidades de desarrollar soluciones adaptativas es analizando todo el abanico de puntos de vista.

REFLEXIONES EN EL PALCO

- Piense en la última conversación complicada en la que usted, u otra persona, nombrara lo innombrable. ¿Qué lo hizo posible? (Por ejemplo, ¿hubo alguien que pidiera a los demás que hablaran con sinceridad aunque se tratara de una opinión impopular? ¿Sucedió algo perturbador y todo el mundo percibió que eso estaba echando a perder el resto de la reunión?

Luego piense en una conversación reciente en la que lo innombrable no se nombrara. ¿Qué resultados se lograron con la conversación? ¿En qué se diferencian los resultados de ambas conversaciones en términos de su utilidad para la organización?

TRABAJO DE CAMPO

- Durante su próxima conversación con su jefe, comparta con él más ideas de las que compartiría habitualmente. Por ejemplo, si normalmente no expresa sus preocupaciones acerca de las propuestas de su jefe, intente manifestar una. Estructúrela en un lenguaje neutro, sin críticas, como: «Me preocupa que los cambios de diseño que propone retrasen el proyecto y hagan que superemos el presupuesto. ¿Puede explicarme un poco más cómo funcionaría?», en lugar de: «No podemos aplicar esos cambios. Son demasiado caros y requieren demasiado tiempo». Y a ver qué pasa.
- La próxima vez que asista a una reunión, dibuje dos columnas en un papel. En la de la derecha, escriba las afirmaciones o preguntas que formuló en respuesta al comentario de otra persona. Escríbalas palabra por palabra. En la columna de la izquierda, escriba lo que realmente pensaba cuando hizo los comentarios o las preguntas. Mire ambas listas y pregúntese qué le sugieren las diferencias entre las columnas en cuanto a lo que parece ser innombrable en su organización.

Por ejemplo, supongamos que trabaja para una empresa de telecomunicaciones móviles cuyos mercados tradicionales se han saturado. La empresa está valorando otras maneras de generar nuevas fuentes de ingresos y usted dirige las operaciones regionales en Norteamérica. Está en una reunión con otros directores regionales y el vicepresidente de desarrollo estratégico. La tabla 5.2 es un ejemplo rápido del aspecto que podrían tener las columnas derecha e izquierda en este caso.

Tabla 5.2. Lo que he pensado y lo que se ha dicho

Lo que he pensado	Lo que se ha dicho
«Oh, no. Si nos expandimos a mercados emergentes, como China, África e India, ¿dónde quedaremos mi equipo y yo? Si la empresa aumenta las operaciones en esas regiones, veremos muy mermados nuestros recursos.»	Joe (vicepresidente): Por lo tanto, tenemos que centrarnos en cómo generar nuevos ingresos. Me gustaría que comentáramos la idea de introducirnos en mercados emergentes.
<i>Lo innumerable:</i> la pérdida de prestigio y de poder que podría sufrir mi equipo (y el resto de los equipos que dirigen mercados tradicionales) si la empresa cambia drásticamente su estrategia de crecimiento.	Yo: Los mercados emergentes tienen un potencial extraordinario.

Arquetipo 4: evitación de la tarea

Tal y como comentamos en la primera parte del libro, cada organización desarrolla maneras de evitar el malestar que aparece cuando las posibilidades de cambio alcanzan una intensidad intolerable. Por ejemplo, los directores forman un subcomité nuevo, pero sin poder ni influencia reales para efectuar el cambio propuesto. Los ejecutivos contratan a un supervisor de diversidad para que ninguno de los directores de equipo tenga que asumir personalmente la responsabilidad de aumentar la diversidad en su propio departamento. Se culpa a fuerzas externas (consumidores inconstantes, competencia sin escrúpulos) de la pérdida de cuota de mercado que ha sufrido la empresa. Cuando alguien insiste en hablar del problema, se hace una broma o se cambia de tema. O se trata el desafío adaptativo como si fuera un problema técnico: por ejemplo, en una tienda se cambia la

ubicación de un producto para hacerlo más visible, cuando lo cierto es que las ventas han caído porque los productos de la competencia son mejores. Todas estas conductas son maneras de evitar la ardua tarea de movilizar el cambio adaptativo.

Hemos detectado dos técnicas muy habituales con las que las personas intentan resistirse al dolor potencial del cambio adaptativo: desviar la atención y desplazar la responsabilidad. Son conductas defensivas que en ocasiones son deliberadas y suponen una protección estratégica ante la amenaza de cambio, pero que, en otras, son reacciones inconscientes, no planificadas y escasamente controladas. Dos de las primeras bajas por el malestar social y personal asociado a la adaptación suelen ser la comprobación de la realidad y el esfuerzo por abarcar el desafío en su totalidad. Es posible que las personas empiecen por valorar y afrontar los problemas desde una perspectiva realista, pero si no obtienen resultados positivos rápidamente, es probable que prefieran adoptar una posición defensiva en lugar de soportar la larga incertidumbre asociada a sopesar puntos de vista distintos, a llevar a cabo experimentos costosos, a afrontar la necesidad de forjar alianzas nuevas, y a adquirir competencias distintas.

Cuando el malestar persiste, las personas pueden centrarse en sobrevivir. Suelen equivocarse en el diagnóstico: una sociedad convierte a un sector en chivo expiatorio porque la percepción dominante es que, efectivamente, es el responsable del problema. Los períodos de desequilibrio prolongados generan pautas de evitación más severas. Un estudio clásico sobre treinta y cinco dictaduras concluyó que todas ellas aparecieron en sociedades que se encontraban en crisis.¹ La Gran Depresión de la década de 1930 generó tantos deseos de soluciones rápidas y sencillas en países de todo el mundo, que distintos grupos en varios de ellos perdieron la capacidad de comprobar la realidad con una mente crítica y abierta y de buscar distintas estrategias para recuperar sus economías locales y nacionales. Quedaron atrapados en identidades grupales muy restringidas. La demagogia carismática, la represión, la utilización de chivos expiatorios y la externalización del enemigo entraron en juego y llevaron a la catástrofe de la Segunda Guerra Mundial.

A continuación, encontrará una lista de tácticas de evitación de la tarea:

Desviar la atención

- Centrarse únicamente en los elementos técnicos del desafío y aplicar una solución técnica.
- Definir el problema para que encaje con el conocimiento de que se dispone.
- Rebajar la tensión durante una reunión contando un chiste o haciendo una pausa.
- Negar la existencia del problema.
- Crear un conflicto-espejismo, como un choque de personalidades, en lugar de afrontar el problema real.
- Desdeñar opciones posibles en favor de conductas tradicionales.

Desplazar la responsabilidad

- Marginar a la persona que ha intentado plantear el problema: es decir, matar al mensajero.
- Convertir a alguien en chivo expiatorio.
- Nombrar un enemigo externo.
- Atacar a la autoridad.
- Delegar el trabajo adaptativo en personas que no pueden hacer nada al respecto, como asesores, comités y grupos de trabajo.

REFLEXIONES EN EL PALCO

- ¿Cuáles son las tácticas de evitación de la tarea más habituales en su equipo, departamento u organización?
- ¿Qué rutinas ha desarrollado su organización para poder actuar aplicando una solución técnica a un problema sin resolver las cuestiones adaptativas subyacentes?

TRABAJO DE CAMPO

- Hable sobre las estrategias de evitación de la tarea con los miembros de su equipo. Juntos, identifiquen un problema complejo al que se estén enfrentando en la actualidad y elaboren una lista con todas las tácticas que el equipo esté empleando para reducir el estrés que genera afrontarlo. En la siguiente reunión, anímelos a que den ejemplos de momentos en que se hayan aplicado dichas técnicas. Por ejemplo: «Cuando John nos enseñó la gráfica que mostraba cómo ha ido disminuyendo la satisfacción de nuestros clientes, Sheila comentó que es imposible seguir el ritmo de sus cambios de preferencias. En mi opinión, no podemos permitirnos culpar a fuerzas externas por el problema al que nos enfrentamos».
- A veces es más fácil identificar los mecanismos de evitación que la propia tarea que se está evitando. El momento y la naturaleza del mecanismo de evitación suelen dar pistas sobre las cuestiones adaptativas que permanecen ocultas. ¿Qué tema acababa de aparecer o se comentaba cuando el grupo activó un mecanismo de evitación de la tarea? ¿Intervino alguien para redirigir hacia ese tema la atención del grupo o para intentar aportar puntos de vista distintos?
- Cuando su organización o su equipo pasan por un período de estrés o de malestar, ¿dónde aparecen los síntomas? ¿Quién refleja el estrés del equipo? Reúnase con esa persona para saber qué es lo que está asumiendo en nombre del equipo; descubra el origen del estrés. ¿Se trata de valores contradictorios, de puntos de vista reprimidos, de protegerse de las pérdidas, o de otra cosa?