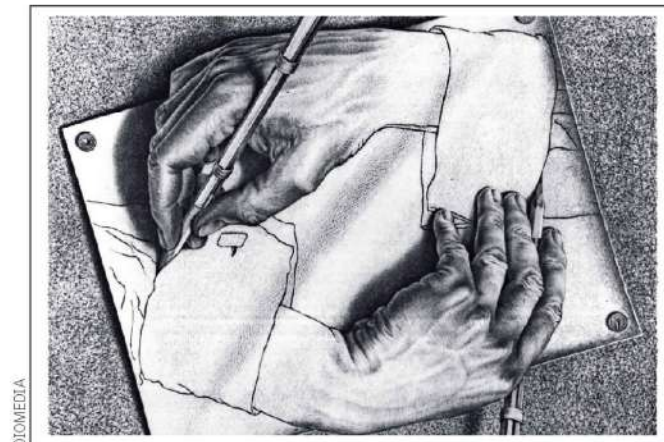




EMPRESAS:

# Ser y no ser: Las paradojas de manejar el cambio

“Todo cambio es contradictorio; por tanto, la contradicción es la auténtica esencia de la realidad” ~ Heráclito.



Las paradojas generan confusión y parálisis. Por ello, es esencial saber manejarlas para generar cambios efectivos y duraderos.

Un gran problema para gestionar efectivamente el cambio es nuestra falta de habilidades para construir sentido en medio de un caos aparente.

## ¿Qué son y cómo se gestionan las paradojas del cambio?

El cambio es esencial para la competitividad de las empresas, pero plantea enormes desafíos. Es un camino para abrir o explorar nuevas posibilidades de desarrollo. Sin embargo, lo más común es que se viva como un gran dolor de cabeza, pues pone en jaque la capacidad de los ejecutivos para gestionar las tensiones e inconsistencias que emergen en los procesos de transformación.

¿Cuál es el gran problema? Nuestra falta de habilidades para construir sentido en medio del caos aparente; en otras palabras, nuestra incapacidad para navegar en las paradojas del cambio.

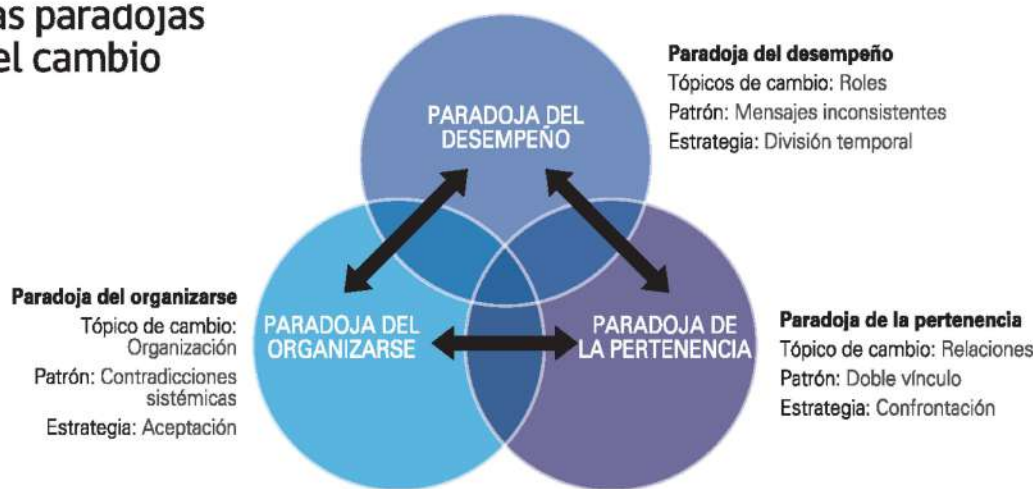
### CONTRADICCIONES PERSISTENTES

Las paradojas denotan contradicciones persistentes entre elementos interdependientes. Estos elementos, aunque aparentemente distintos y opuestos, en realidad se informan y definen entre sí, lo que perpetúa dicha contradicción. Paradojas organizacionales hay muchas y las vivimos cotidianamente, como cooperación v/s competición, aprendizaje v/s des-empeño y propósito v/s utilidad, entre otras.

La paradoja se construye cuando elementos de nuestros pensamientos, acciones y emociones, que parecían lógicos cuando se los considera de forma aislada, se yuxtaponen, apareciendo mutuamente excluyentes. El resultado más común es una experiencia de absurdo o parálisis, pues las personas quedan atrapadas en un marco de pensamiento contradictorio que bloquea la acción.

En contextos de cambio, las investigaciones señalan que cuando intentamos dar sentido a una experiencia paradójica nuestras respuestas generan, involuntariamente, la intensificación de estas fuerzas contradictorias. Por ejemplo, es frecuente ver ejecutivos que promueven nuevas rutinas para mejorar la colaboración, pero

### Las paradojas del cambio



tanto ellos como sus colaboradores se aferran a la comodidad de lo conocido, como las recompensas y sistemas existentes que enfatizan la productividad y la eficiencia individual.

Cuando esto ocurre, tanto ejecutivos como empleados experimentan ansiedad y frustración, lo que finalmente conduce a una parálisis colectiva. Esto hace que los esfuerzos de cambio fracasen más de lo que quisiéramos; no por fallas de diseño ni por la falta de compromiso de los líderes, sino por nuestra incapacidad para escapar de marcos mentales que nos estancan en un caos aparente y que no nos permiten avanzar.

En términos generales, existen tres paradojas que caracterizan a los procesos de cambio, siendo la capacidad de navegar en ellas una habilidad fundamental para el éxito (ver figura).

**1. PARADOJA DEL DESEMPEÑO.** Tiene como foco las tensiones asociadas a la nueva definición de los objetivos gerenciales; es decir, responde a la pregunta ¿de qué me ocupo? Esto puede generar puntos de vista en competencia como: ¿Productividad o creatividad?, ¿eficiencia o calidad?,

¿control o empoderamiento? El patrón perceptual —involuntario— que emerge es la creación de **mensajes inconsistentes**. Esto hace que los individuos sientan la necesidad de responder a requerimientos opuestos de forma simultánea, lo cual genera ansiedad, confusión y una sensación de absurdo que lleva a la inmovilidad.

La forma de resolver esto es la **separación temporal**; es decir, abordar el conflicto en el presente para que las personas se puedan enfocar en la tarea en el futuro. La premisa que opera en este caso es la siguiente: “A menos que hablemos de lo que les molesta, no podremos alcanzar un punto en el que podamos tener una relación de trabajo eficiente.”

**2. PARADOJA DE LA PERTENENCIA.** Tiene como foco las tensiones asociadas a los límites entre el grupo y el individuo. En este caso, el cambio tiende a generar puntos de vista en competencia de naturaleza relacional, como: ¿Expresión individual o formación de grupo?, ¿comprometerse o desconectarse?, ¿crear unidad o enfatizar la diversidad?, ¿soy parte del equipo o debo preocuparme por mí?

El patrón perceptual —involuntario— que emerge es el **doble vínculo**, que consiste en una parálisis relacional que surge de los esfuerzos por evitar resultados negativos originados en un mandato inconsonante: “No hagas X o te castigaré” y “si no haces X te castigaré.”

La forma de solucionar esta paradoja es la **confrontación**, pues la parálisis relacional se origina en las defensas psicológicas que presentan los individuos. La confrontación puede tomar dos formas: reflexión colectiva o modelación.

La reflexión colectiva es una invitación a abordar las defensas psicológicas de los afectados de manera conjunta, con el objetivo de identificar los patrones de pensamiento que bloquean la relación. Esto se hace más fácil si es modelado por alguien externo.

La modelación, por otra parte, invita a que las personas tomen el riesgo de revelar su vivencia emocional y luego actúen en concordancia con lo que desean para las interacciones del grupo.

**3. PARADOJA DEL ORGANIZARSE.** Tiene como foco las tensiones que surgen en el sistema organizacional a partir de

demandas simultáneas de flexibilidad y control. En este caso, el cambio tiende a generar puntos de vista en competencia en relación con lo nuevo y lo antiguo, como: ¿Estabilidad o cambio?, ¿formalización o autonomía?, ¿reducir amenazas o explotar oportunidades?

El patrón perceptual —involuntario— que emerge es el de las **contradicciones sistémicas**; es decir, incoherencias en la forma en que los procesos, prácticas y estructuras organizacionales dan cuenta de los objetivos del cambio. Esto genera una sensación de caos colectivo que favorece la resistencia y la inercia organizacional, lo cual es una receta segura para el fracaso.

Esta paradoja se maneja mediante la **aceptación**; es decir, tomar una perspectiva distinta que consiste en reemplazar “la tiranía de la O” por “el genio de la Y”. En el contexto de las paradojas, la aceptación no representa sumisión, sino la búsqueda de nuevos datos y perspectivas que permitan reformular los significados compartidos para así acomodar las aparentes contradicciones.

### EL CASO DE LEGO

Unas de las empresas más conocidas a nivel global por utilizar la gestión de paradojas en sus procesos de cambios es Lego. En el año 1998, Lego se embarcó en una reestructuración a gran escala para reinventar su propuesta de valor. Esto trajo como consecuencia la reducción de capas ejecutivas completas y un cambio radical de procesos y relaciones. El efecto inmediato fue una sensación de frustración y caos que prácticamente detuvo los esfuerzos de transformación.

Esto llevó a intervenir en los procesos perceptuales y de construcción de sentido de sus ejecutivos de nivel medio, pues era eso lo que perpetuaba el problema. La solución desarrollada la denomi-

naron *sparring*, que fue definida como un proceso colaborativo para trabajar a través de las paradojas del cambio.

El objetivo de este proceso fue trabajar a través de las paradojas (no en contra de ellas), ayudando a los gerentes a hacer sentido de las demandas contrapuestas para reducir la ansiedad, escapar de la parálisis y favorecer la acción.

En esencia, la práctica desarrollada consistió en instalar un proceso reflexivo, inicialmente ayudado por consultores expertos, para convertir el caos aparente en dilemas (mirar las contradicciones de forma separada), los dilemas en paradojas y desde allí elaborar un relato del cambio como: “Un proceso de incertidumbre manejable.”

En la **paradoja del desempeño**, por ejemplo, transformaron el dilema ¿debería dirigir a mis empleados o debería dejar que mis empleados gestionen? en la paradoja **dirección y autogestión**. En la práctica, esto se tradujo en la construcción de la siguiente premisa: Crear condiciones óptimas para los equipos (dirección) de manera que puedan autogestionarse.

En la **paradoja de la pertenencia** transformaron el dilema ¿debería definir metas estándares para el equipo o debería reforzar las diferencias individuales? por la paradoja **crear unidad y enfatizar la diversidad**. El resultado fue la creación de la siguiente premisa: Tratemos a los miembros del equipo de forma diferente para construir un equipo homogéneo.

Finalmente, en la **paradoja del organizarse** transformaron el dilema ¿debería implementar equipos ahora o debería esperar a que el cambio se establezca? en la paradoja **estabilidad y cambio**. Esto potenció significativamente el proceso de transformación al instaurar la siguiente premisa: Trabajemos para implementar equipos flexibles y de apoyo capaces de funcionar en las turbulencias del cambio.

¿Ser o no ser?... Quizás es mejor preguntarse ¿ser y no ser?

