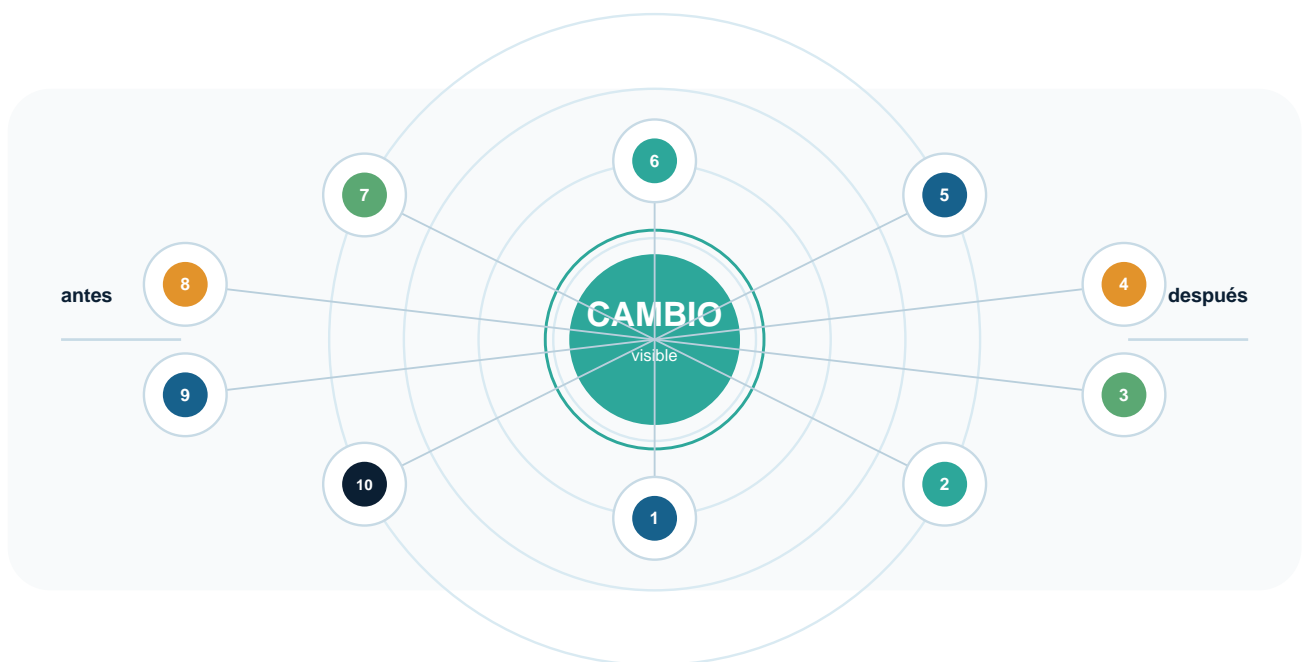


# DIEZ PRINCIPIOS QUE LOS LÍDERES DEBERÍAN OBSERVAR ANTES DEL CAMBIO

Una breve guía para ver lo que importa antes de una transformación, reestructuración, integración post-fusión o cambio estratégico.



El cambio suele empezar con un plan, un método, un mandato o una sensación de urgencia. Pero antes de diseñar el cambio, los líderes necesitan ver las condiciones con las que el cambio se encontrará.

Estos diez principios no son una fórmula. Son lentes de observación: ayudan a los líderes a mirar patrones, capacidades, lógica de decisión y condiciones organizativas antes de actuar.

Los principios no sustituyen el juicio. Orientan la atención hacia lo que debería hacerse visible antes del cambio.

# Por qué los principios importan antes del cambio

El cambio no se encuentra con una página en blanco. Se encuentra con rutinas existentes, historias, creencias, caminos de decisión, relaciones de poder, capacidades, límites y formas informales de trabajar.

- Una estrategia puede estar clara mientras la organización aún no está preparada para sostenerla.
- Una transformación puede ser ambiciosa mientras el punto de partida sigue mal entendido.
- Una reestructuración puede simplificar el organigrama y dejar intacto el trabajo real.
- Una fusión puede unir activos sin hacer visibles las capacidades de management de ambas partes.
- Una iniciativa cultural puede pedir nuevos comportamientos mientras viejas rutinas siguen produciendo el viejo patrón.

Los principios ayudan a los líderes a pasar de la actividad de cambio a la visibilidad organizativa. Hacen que el punto de partida sea más fácil de conversar.

El objetivo no es ralentizar el cambio. Es hacerlo más responsable, más fundamentado y menos dependiente de supuestos.

## El cambio de atención

Antes del cambio, los líderes necesitan una calidad distinta de atención.



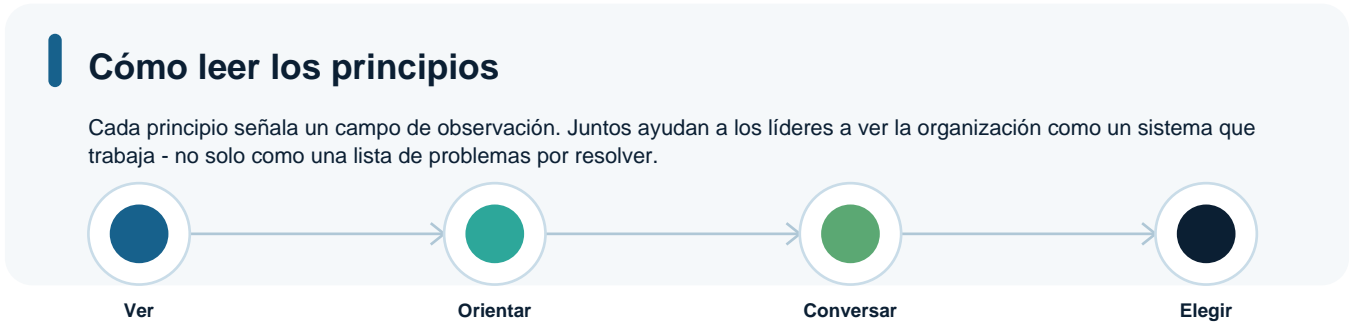
**LO QUE LOS LÍDERES DEBERÍAN OBSERVAR ANTES**

- ¿Qué está ocurriendo realmente?
- ¿Qué se repite?
- ¿Qué debe protegerse?
- ¿Qué puede absorber la organización?
- ¿Desde dónde debería empezar el cambio?

# Los diez principios

Utilice los principios como lentes de observación. No dicen a los líderes qué hacer. Aclaran qué debería verse antes de decidir dónde y cómo intervenir.

- 1 Ver el punto de partida**  
¿Qué ocurre realmente antes de que domine la narrativa del cambio?
- 2 Aclarar la elección real**  
¿A qué decisión debería servir el cambio - y por qué ahora?
- 3 Leer el patrón recurrente**  
¿Qué vuelve a aparecer entre equipos, proyectos, reuniones o funciones?
- 4 Observar las rutinas de management**  
¿Qué sistemas, revisiones, objetivos y conversaciones guían la atención?
- 5 Escuchar a la organización**  
¿Dónde las personas experimentan fricción, energía, confusión o sobrecarga?
- 6 Comprobar la capacidad**  
¿Qué puede sostener de manera realista la organización mientras sigue operando?
- 7 Observar el decision-making**  
¿Cómo se toman, retrasan, elevan o evitan las decisiones?
- 8 Proteger lo que funciona**  
¿Qué fortalezas, relaciones o rutinas no deben dañarse?
- 9 Crear orientación compartida**  
¿Qué deben ver juntos los líderes antes de esperar alineación?
- 10 Elegir el próximo paso responsable**  
¿Cuál es el paso útil más pequeño a partir de lo que ahora es visible?



# Cómo utilizar los principios

Los diez principios son especialmente útiles antes de que los líderes se comprometan con una ruta de cambio. Pueden usarse en una conversación de liderazgo, una discusión del consejo, una revisión estratégica, el diseño de una transformación o una Guided Clarity Session.

- Empezar con la observación, no con la prescripción.
- Preguntar qué principios ya son visibles y cuáles faltan.
- Notar dónde los líderes ven la misma situación de maneras diferentes.
- Conectar problemas visibles con decision-making, management, liderazgo y organización.
- Traducir lo que se hace visible en el próximo paso responsable.

## El papel del Organization Twin

El Organization Twin ayuda a los líderes a ver estos principios a través de patrones visibles. Lleva observaciones seleccionadas sobre decision-making, management, leadership, organización, capacidades y contexto a una vista estructurada.

No prescribe el cambio. Ayuda a los líderes a comprender con qué organización se encontrará el cambio.

## El papel de una Guided Clarity Session

Una Guided Clarity Session ayuda a los líderes a trabajar con lo que se hace visible. Convierte los principios en una conversación estructurada antes del asesoramiento, el diseño o la acción.

# Una primera reflexión

Antes de su próxima iniciativa de cambio, cinco preguntas pueden ayudar:

1 ¿Cuál es el verdadero punto de partida - no solo el problema declarado?

2 ¿Qué patrones se repiten en la organización?

3 ¿Qué puede absorber de manera realista la organización en este momento?

4 ¿Qué debería protegerse antes de cambiar algo?

5 Si miramos lo que ahora es visible: ¿desde dónde debería comenzar una acción responsable?

**No empiece con el cambio. Empiece con lo que los líderes necesitan ver antes.**

**Los principios ayudan a transformar la urgencia en orientación y la orientación en acción informada.**