

3 cosas que su consultor nunca le dirá, sobre el cambio organizacional

"Nada es tan duro y tan necesario a la vez, como la verdad, cuando es contraria".

Daniel Tigani

Toda actividad profesional tiene sus códigos y muchas veces es difícil comunicarles a los clientes de consultoría, la cruda realidad en que se encuentran y lo duro que será romper con sus limitaciones. Sin embargo, considero que es muy frecuente, dentro de la actividad profesional, la tendencia a omitir los detalles negativos, emergentes del diagnóstico organizacional, tratando de avanzar en el proceso de transformación y buscando apoyo, antes de comunicar claramente, lo que la empresa tendrá que experimentar.

A continuación, si le interesan las observaciones obtenidas de la experiencia, será un placer compartir con Ud., tres verdades que en general los consultores omiten comunicar.

Como ilustración acostumbro proponer, un antiguo caso, que merece ser estudiado, para entender algunas verdades sobre el particular, que intento sacar a la luz.

Se conoce como "Pentateuco", el conjunto de los primeros libros de la Biblia escritos por Moisés, líder de los israelitas y conductor del éxodo, que les permitió dejar la esclavitud para convertirse en una nación libre. De estos cinco antiguos y populares libros, podemos obtener ejemplos claros, de lo que puede ocurrir en cualquier organización, que enfrenta un proceso de cambio.

Moisés se enfrentó por lo menos, con tres problemas para completar su misión y de ellos podemos obtener algunas conclusiones.

1) Ninguna organización mejora, si no cambia primero su forma de pensar.

Durante aproximadamente 500 años, los israelitas vivieron en Egipto. A pesar de conservar su identidad nacional, por la tradición oral de su origen libre, se acostumbraron a que los egipcios decidieran por ellos y aunque crecieron hasta convertirse en una amenaza al poder faraónico, ignoraron su verdadero potencial, manteniendo una mentalidad de esclavitud. Por esa razón, sin la intervención de un líder como Moisés, que ya había experimentado un cambio de mentalidad, viviendo 40 años fuera de la nación opresora, jamás hubieran logrado salir de su vergonzosa condición. Moisés, fue un líder que enfrentó muchos conflictos, porque la revelación que tenía de la realidad, resultaba ofensiva para la mentalidad de esclavitud, que en Egipto, habían adquirido los israelitas.

La necesidad de fundamentar las razones por las que se emprende un cambio, implica siempre el riesgo de cosechar reacciones negativas, de quienes se sienten ofendidos por tener que cambiar su manera de pensar y mayormente, adquirir una nueva escala de valores. En general, ciertos aspectos de lo que era bueno hasta ayer, es precisamente lo que se enfrentará y para aceptarlo, se necesita cierto grado de humildad, poco frecuente. Cuando alguien se siente ofendido, muchas veces adopta una actitud resentida. No es extraño, ver como una organización en problemas, contrata los servicios de un especialista, elegido cuidadosamente por su experiencia exitosa, para implantar una nueva cultura y luego tratar de convencerlo, para que deje de lado su expertise y se someta a las prácticas y costumbres más desafortunadas de la compañía. Si dejando atrás sus fundamentos, el profesional empieza a negociar su visión de las cosas, el cambio fracasará. El consultor profesional, o el nuevo ejecutivo, debería comunicar a la alta gerencia, que no puede hacer concesiones que pongan en riesgo el éxito del proyecto de cambio.

No se dejen engañar. Como alguien dijo: "Los malos compañeros echan a perder las buenas costumbres." 1Co 15:33 (DHH)

... Son ellos los que tienen que volverse a ti, y no tú quien tiene que volverse a ellos. Jer15:19 (PDT)

2) El cambio produce fatiga y frecuentes deseos de volver atrás.

Los israelitas, sabían que para llegar a su tierra prometida, debían atravesar el desierto. No obstante haber recibido ayuda sobrenatural, descubrieron que un desierto es siempre un

desierto y resulta muy fatigoso atravesarlo. Con cada dificultad que enfrentaban, crecía su cansancio y el deseo de volver atrás, al punto de tener nostalgia de sus tiempos de esclavitud. Aunque parezca ilógico un comportamiento como el que acabamos de ilustrar, el cansancio procedente de las crisis presentes, suelen provocar un efecto benigno sobre el recuerdo del pasado, por duro este que haya sido.

El temor a los imponderables, la acumulación de actividades pendientes y la incertidumbre en el cumplimiento de los plazos, sobre todo cuando dependen de terceros, provocan cansancio mental y a menudo, son factores de intimidación poderosos. Cuando todavía no se observan las conquistas definitivas, la consolidación del cambio de cultura, somete a las organizaciones a muchísima presión. Esa presión provoca el deseo de terminar con el cambio, cualquiera sea el resultado y empieza a considerarse la posibilidad de volver todo atrás. Una mente cansada, no toma en general buenas decisiones, por eso es muy importante, conseguir un fuerte compromiso del liderazgo organizacional, para contener al equipo y neutralizar las tentaciones de abandonar los proyectos en ejecución. Para eso, es necesario lograr que la organización logre visualizar los beneficios de su estado futuro, como factor principal de motivación, levantando la mirada por encima de las crisis diarias y alimentando sus expectativas de avance. El líder del proceso de cambio, tiene que tener una visión del cuadro completo que presentará el futuro y extraer de esta su mayor fuente de recursos motivadores, para neutralizar los efectos de la presión, la fatiga y los deseos de volver atrás.

Donde no hay visión, el pueblo se desenfrena, pero bienaventurado es el que guarda la ley. Pro 29:18 (LBLA)

Por fe dejó a Egipto, no temiendo la ira del rey; porque se sostuvo como viendo al Invisible. Heb 11:27 (SRV)

3) Los efectos del cambio se apalancan.

Mientras toda la nación experimentaba los cambios emergentes del éxodo, una de las tribus fue especialmente seleccionada para el sacerdocio y por lo tanto la transformación que experimentó, fue mucho más importante, que la del resto de los israelitas. Los levitas, tendrían la enorme responsabilidad, de ser el soporte espiritual de la nación y su comportamiento, debía ser modelo de compromiso y consagración, para beneficio de todos los israelitas. Esta enorme responsabilidad, hizo que este grupo tuviera que modificar su forma de pensar y sus hábitos, con una rapidez enorme, multiplicando la fatiga del cambio. Dentro de este grupo, entre los cargos de mayor responsabilidad, se perdió la generación intermedia, teniendo que saltar desde la primera hasta la tercera, porque la segunda fracasó sin cambiar su forma de pensar.

Pero como Nadab y Abihú murieron antes que su padre, sin haber tenido hijos, Eleazar e Itamar se encargaron del sacerdocio. 1Cro 24:2 (DHH)

La capacitación, el soporte, la coordinación y el rol facilitador, de la alta gerencia en estos departamentos es la clave. Esto no implica que desaparezca totalmente, el riesgo de perder en el apalancamiento del cambio, algún ejecutivo valioso, pero con toda certeza se puede llevar a su mínima expresión.

Se debe tener mucho cuidado, en los sectores donde puede ocurrir un apalancamiento del cambio. Estas áreas, deben tener mucho apoyo de la alta gerencia, con gran compromiso en la asignación de recursos. La sabiduría popular dice que el hilo se corta siempre por la parte más delgada y estas áreas, tienen la tendencia de exponer a su liderazgo, a la desagradable situación de convertirse en "fusibles del cambio".

El verdadero compromiso con el cambio, no gravita en los discursos pronunciados, sino en los recursos asignados.

Agradeceré vuestros comentarios

daniel.tigani@hacer.com.ar

www.hacer.com.ar