



YACHAYHUASI – Reflexión #7

Yachayhuasi: la "Casa del Saber" del Imperio Inca, donde los jóvenes líderes recibían la mentoría de sus maestros Amauta. Esta reflexión quincenal está dirigida a los profesionales que lideran y gerencian los procesos de transformación organizacional.

Dr. Gilbert Brenson-Lazán
Presidente Ejecutivo - Amauta International, LLC
E-Mail: <gbl@amauta.org>; **Website:** <<http://amauta.org>>

TRES GRANDES ERRORES EN LA GERENCIA DEL CAMBIO

En el mundo de hoy, las organizaciones que triunfan son aquellos que logran crear y mantener equipos resilientes, positivos y enfocados, a pesar de los frecuentes (por no decir constantes) cambios. En un taller hace poco con la destacada autora, consultora y coach organizacional, la Dra. Carol Kinsey Goman, Ph.D., reflexionamos sobre nuestros aprendizajes durante los últimos veinte años de experiencia en cambio y transformación organizacional. En estas reflexiones hubo pleno consenso acerca de los tres errores más grandes (y comunes) en el proceso de gerencia de cambio...y de las lecciones que podemos aprender.

Error #1: Subestimar el impacto del cambio en las personas. Los estudios muestran que hasta un 75 por ciento de los fracasos de cambio organizacional suceden no por errores estratégicos sino por subestimar el impacto de estos procesos en las personas involucradas. La transformación organizacional requiere una redefinición de quiénes somos y qué hacemos...y esto genera crisis personal y emocional. **Lección #1:** No son organizaciones que cambian por sí solas; son personas las que cambian...o que no cambian. En el proceso de liderar un equipo o un departamento o una empresa en el proceso de transformación, no es suficiente apelar a la lógica de los colaboradores. También es necesario comprender sus reacciones emocionales y reconocer sus necesidades sentidas, ambas frecuentemente manifestadas en las llamadas "conductas negativas".

Error #2: No ser transparente. Con el noble propósito de "proteger a la gente", muchos líderes no dicen toda la verdad acerca de un cambio o sus consecuencias, prefiriendo dorar la píldora con memorandos "diplomáticos" o filosofías y sofismas de distracción. Entre más se distorsiona la realidad, o por comisión o por omisión, con el fin de endulzar el oído de los colaboradores, más credibilidad pierde el liderazgo. Entre más se limita la comunicación a lo formal o a lo "diplomático", para notificar a los colaboradores sobre los cambios, más ansiedad se genera entre todos. **Lección #2:** La comunicación más efectiva en los procesos de transformación es aquella que facilite diálogos transparentes y honestos entre jefes y subalternos de todos los niveles, para compartir proactivamente toda la información relevante.

Error #3: Limitar la participación en el proceso. En una cultura de comandar y controlar, como la que existe en la mayoría de nuestras organizaciones, es la alta gerencia, con sus genios asesores, los que generalmente resuelven los problemas, toman las decisiones y fijan la agenda del cambio. Esta mentalidad no solamente recarga demasiado a la gerencia, sino limita la contribución y la colaboración de los demás y abre aun más la brecha entre "nosotros" y "ellos". **Lección #3:** La ventaja competitiva de una empresa es una combinación de los talentos de su gente, la calidad de la información que posee esa gente y los espacios y procesos existentes para compartir y sinergizar esta información. Las estrategias más exitosas de transformación son las que surgen de los procesos que aprovechan la sabiduría, la experiencia y la creatividad de todos los colaboradores. Quienes no participan en la planeación y ejecución de los procesos de transformación, se sienten víctimas de ellos; quienes sí participan, se sienten y actúan como dueños y responsables de ellos.

PARA REFLEXIONAR:

¿Cómo podemos concientizarnos más sobre el impacto de nuestras políticas de cambio sobre nuestros colaboradores y sus familias?

¿Cómo podemos preparar mejor a nuestra gente para los cambios venideros en nuestra organización?

¿Cómo podemos crear más espacios de comunicación acerca del cambio, en nuestra organización?

¿Cómo podemos estimular en los grupos primarios, más diálogo sobre los cambios?

¿Cómo podemos involucrar a más personas de todo nivel, en el diseño, la planeación y la ejecución de los procesos de cambio?