

La acción para el cambio

Los elementos básicos
para concretarlo





Arquitectura organizativa

*David A. Nadler / Marc S. Gerstein /
Robert Shaw y otros*

El Big Bang de las organizaciones

Hervé Serieyx

Cómo administrar mejor su tiempo

François Gamonnet

Cómo evaluar las acciones de capacitación

Abraham Pain

**Cómo gestionar las finanzas para obtener
beneficios**

Arnol J. Olenick

Cómo realizar un proyecto de capacitación

Abraham Pain

Consultoría sin fisuras

Peter Block

Credibilidad

Jim Kouzes / Barry Posner

El principio de Dilbert

Scott Adams

La empresa familiar

Peter Leach

La gran idea

Charles Thompson

El liderazgo y la nueva ciencia

Margaret J. Wheatley

Liderazgo visionario

Burt Nanus

La empresa viviente

Arie de Geus

El liderazgo de Matsushita

John P. Kotter

La nueva dirección de proyectos

J. Davidson Frame

DIRECTOR DE LA COLECCIÓN

Ernesto Gore

DISEÑO DE TAPA Y MAQUETACIÓN DE INTERIORES

Sergio Manela

JAIME MARISTANY

La acción para el cambio

Los elementos básicos para
concretarlos

GRANICA

BARCELONA - BUENOS AIRES - MÉXICO

© 1998, by Ediciones Granica S.A.
Lavalle 1634, 3² G
1048, Buenos Aires, Argentina.
Tel.: 541-374-1456 / Fax: 541-373-0669
E-mail: granica@editor.virtual.ar.net

Ediciones Juan Granica S.A.
Balmes 351, 1º 2ª
08006, Barcelona, España.
Tel.: 3493-211-2112 / Fax: 3493-418-4653
E-mail: granica.editor@bcn.servicom.es

Ediciones Granica México SA. de C.V.
Juan Tinoco 10-B, Col. Merced Gómez, Mixcoac
03930, México D.F., México.
Tel.: 525-660-4599 / Fax: 525-660-5436
E-mail: correo@interlector.com.mx

[http: www.granica.com](http://www.granica.com)

Reservados todos los derechos, incluso el de reproducción en
todo o en parte, en cualquier forma.

ISBN: 950-641-259-6
Hecho el depósito que marca la ley.
Impreso en Argentina. *Printed in Argentina*

ÍNDICE

| | |
|--|-----|
| PRIMERA PARTE: QUÉ ES EL CAMBIO | 7 |
| ¿Un tema nuevo? El ser humano. La mirada de la pirámide. Sociedad, psicología y derecho. Los motivos. El problema de la comunicación. Autoridad, poder y jerarquía. Nuestras dificultades. La cuestión de pertenencia. | |
| SEGUNDA PARTE: EL CAMBIO | 27 |
| Velocidad y caos en el cambio. El caos. síntesis. Quién cambia. El líder del cambio. El conflicto. Cuándo se cambia. El cambio de personas. La profundidad del cambio. Las posibilidades de avance. El cambio actual. | |
| TERCERA PARTE: EL PROCESO DE CAMBIO | 71 |
| Tipos de cambio. Los roles. Actitud frente al cambio. Estructura organizacional del cambio. ¿Tecnología o personas? El problema de pensar. Prevenciones importantes. Cambio casual. Cambio dirigido. Los problemas que enfrenta el impulsor del cambio. Entidad del cambio. Tener una visión del resultado. Por qué queremos hacer ese cambio. Viabilidad y tendencia. Cambio menor y cambio mayor. Qué es un cambio menor. Qué es un cambio mayo. Liderazgo cerrado. Tenemos que transmitir urgencia. La resistencia al cambio. Los siguientes pasos. Una parte del proceso de cambio es cortar. A lo largo del proceso tenemos que preocuparnos por consolidar lo que hayamos alcanzado. Resumen. Liderazgo abierto. El cambio flexible. | |
| CUARTA PARTE: EL CAMBIO Y EL CONSULTOR | 131 |
| QUINTA PARTE: SÍNTESIS | 133 |
| SEXTA PARTE: EL FUTURO | 135 |
| El líder de cambio, ideólogo y estratega. | |
| BIBLIOGRAFIA | 149 |

QUÉ ES EL CAMBIO

Este libro está dirigido a la acción para el cambio. Dedicaremos algunas páginas iniciales a establecer las bases que conforman el pilar sobre el que se apoya la acción para el cambio y sin las cuales, las propuestas posteriores carecerían de sentido.

El tema del cambio es arduo. Y no es lineal. Las modificaciones ocurren ordenadamente sólo en los relatos que después se hacen de ellas. Nos hubiera gustado poder tratar los distintos aspectos del cambio a un tiempo, pero como esto no es posible en este medio de comunicación, los presentaremos sucesivamente haciendo referencia a las mutuas influencias.

Si no se trata de mantener esta visión global, se cae en la visión esquemática, donde al mirar una cosa se olvida de que eso forma parte de un conjunto y se terminan tomando decisiones que producen más daño que mejora. La tentación de mirar esquemáticamente es, hoy día, grande, ya que estamos todos embretados por una gran falta de tiempo. Pero eso no significa que sea mejor, sino que, por el contrario, resulta peligroso.

¿Un tema nuevo?

Cuando Heráclito dijo que el movimiento era permanente, no supuso que 2.500 años después se tratara el cambio como un fenómeno nuevo.

Heráclito, Zénon, Parménides y cientos de filósofos discutieron a partir del s. VI a.C. sobre si las cosas y los seres cambiaban siempre o nunca, o sólo parcialmente. Ellos, y todos los científicos que posteriormente se sumaron a esa discusión, nos permiten aseverar que el tema del cambio no es una novedad. El tema del cambio no es una cuestión nueva y el hecho de que pueda ser más o menos veloz no modifica la cuestión.

Esto es importante para no dejarse llevar por las luces de lo que parecen ser novedades, siendo que no lo son. De hecho la cuestión del cambio sólo llega a la empresa después de haber pasado por las demás disciplinas del saber humano, y así se ha considerado en la física, la psicología, la sociología, la química y en todos los demás campos que nos ocupan a los humanos.

Por ello, podríamos decir que en el tema del cambio conviene ser humildes al reconocer las diferentes posibilidades que tenemos frente a nosotros, y prudentes al elegir el camino, porque son muchos más que los que parecen.

El ser humano

El tema del cambio en las organizaciones se refiere básica-mente al ser humano. Más allá de las discusiones acerca de qué es lo que debe cambiar primero, si el hombre o la tecnología, si no hay cambio en el ser humano o no hay cambio de ser humano, no hay cambio.

Pues bien, este ser con quien nos encontramos cada vez que queremos cambiar algo y que suele negarse empecinadamente a que nada cambie, es alguien que:

a) Se ha encontrado de pronto en una casa de Manhattan, en una choza de Ruanda o en una villa miseria de algún lugar de América latina. No lo ha elegido, como tampoco ha elegido la familia en que ha aparecido, ni el trato que recibe, ni las normas que le imponen desde pequeño diciéndole qué debe hacer y qué es lo que está prohibido.

b) Percibe solamente por los cinco sentidos que tiene, para lo cual tiene 100 millones de terminales que le informan sobre el exterior y 10 billones de terminales que le informan sobre lo que le ocurre internamente. ¿No tiene usted la sensación de que los números deberían ser al revés? Pues no, no hay ningún error, tenemos 100 millones de veces más información de lo que nos ocurre internamente, que sobre lo que ocurre fuera de nosotros.

c) Percibe algo que no es lo que percibe. Nadie duda ya hoy en día de que lo que percibimos las personas son los fenómenos de las cosas, es decir, lo que parecen, pero no lo que son. Nunca, en toda nuestra vida, podremos tener contacto directo con nada ni nadie, incluidos nosotros mismos, que sea la realidad de lo que nuestros sentidos nos informan.

d) Vive sobre la base de una realidad inventada. Esto se ha dicho así y podría parecer una exageración, pero no lo es. Se distinguen los hombres unos de otros por las calidades del mundo determinado para cada uno, las realidades que imponen el nacimiento, los genes, la sociedad que a cada uno le toca. Pero a partir de allí, no cabe duda de que cada uno de nosotros construye una realidad que in-venta.

e) Opina que el mundo y las personas son de una de-terminada manera.

f) Se podría decir que no tiene libertad, porque si hemos sido colocados en un lugar y familia que no elegimos, con genes que no hemos seleccionado, con un tratamiento inicial y

un código de ética y de conducta en general que no hemos preferido a otros y, si por fin, hemos tenido que aceptar todas las cosas que hemos aceptado para ser parte de la sociedad hasta el momento en que podíamos bastarnos por nosotros mismos, estos muchos años nos determinan e influyen de tal manera que es difícil saber por qué preferimos el dulce al salado, las mujeres altas a las bajas, el frío al calor o el mar a la montaña. Lo que sabemos es que todos reaccionamos cada día "automáticamente" a las distintas incitaciones que nos llegan, aunque no sepamos por qué nos tienta ese emparedado, por qué vemos ese programa de televisión o por qué nos hemos puesto la corbata azul a rayas o ninguna.

g) No se puede afirmar que no tenga libertad, aunque no sepamos tantas cosas, porque no sabemos si las sabemos y si estamos actuando tan condicionados o no, porque no tenemos suficiente información para saberlo.

h) Tiene una gran energía que llamamos vida, que lo impulsa a hacer y enfrentar las múltiples dificultades de estar vivo.

i) Es diferente a todos los demás seres humanos, porque, por todo lo que hemos visto, no hay dos seres humanos iguales y aunque tendemos a agruparlos para llegar a ciertas conclusiones, hay que ser cuidadoso, porque las generalizaciones en las empresas llevan fácilmente al fracaso. Nadie pone en duda que no hay dos seres humanos iguales, pero pocos lo aplican en la realidad: los bajos, los negros, los que vienen de tal colegio, las mujeres, los que nunca han estado en EE.UU., los que han estado mucho en EE.UU., los gays, los que vienen de tal empresa, etc., a cada grupo se le suelen adjudicar características universales que pueden ser útiles en ciertas cuestiones, pero que suelen ser peligrosas cuando hablamos del cambio. Porque cada persona es efectivamente diferente.

La mirada de la pirámide

Éste es un mundo de imágenes. Lo que cada uno va sumando en esos procesos en que el amor, el dolor, el odio, la angustia o la alegría se van acumulando en nuestro ser, lo hemos graficado en una pirámide, que no es la sucesión de Watzlawick y que pretende solamente convertir en imagen una de las dificultades que existen cuando se toman acciones para cambiar.

En esta imagen hay tres estratos:

LA ACCIÓN

VALORES Y CREENCIAS

LA ROCA

Cuando realizamos alguna acción que influye en otro -y en nosotros mismos-, podemos estar tocando dos niveles diferentes de esa persona: un primer nivel por debajo de la acción es el de aquellos valores y creencias que conforman actitudes modificables, temas que la persona está dispuesta a cambiar por otras, bajo ciertas condiciones.

En un segundo estrato por debajo de la acción está lo que llamamos la roca, porque éstos son los valores y creencias que la persona no puede cambiar.

La roca está formada por los genes, por las experiencias fuertes de la vida, que son más vividas cuando uno tiene menos historia que cuando uno ya es mayor (para recibir impactos en la roca cuando uno es mayor tienen que sucederle cosas de mucha trascendencia). La roca nos muestra que cada

persona no hace lo que quiere sino lo que puede, no tan sólo por los límites externos, sino por múltiples límites internos.

Sin embargo, la roca se puede mover. Hay ciertos tratamientos que suelen describirse como de lavado de cerebro y que tienen que ver con la destrucción de la personalidad de un ser humano y un nuevo crecimiento, procesos descritos respecto de conductas de los chinos; de la asunción por parte de los prisioneros, de los mismos criterios que consideraban terribles de los guardianes, cuando éstos les daban poder sobre los demás; de la muerte por tortura a los traidores por los mismos que habían sufrido esa tortura; del cambio de un recluta a oficial, etc. En esas y otras situaciones similares la roca se mueve.

Schein describe los pasos de esos procesos en una persona como:

1. la modificación de las rutinas, de las fuentes de información y las relaciones sociales;
2. la destrucción de los soportes sociales;
3. demotivadora y humillante experiencia que le haga sentir al individuo su "error";
4. cambio a una consistente relación de recompensa evitando el castigo.

Lo cual nos hace ver que en una empresa no nos queda otra posibilidad que relacionarnos con el primer estrato por debajo de la acción, porque muy difícilmente podamos llegar a cumplir esos procesos de destrucción en una organización. Aunque conozcamos casos donde se hayan aplicado técnicas semejantes, partimos de la base de que estamos de acuerdo con que éste no es el camino para tomar acción para un cambio.

La pirámide nos explicita que toda vez que tratamos con alguien sobre una modificación, no sabemos si estamos relacionándonos con el primer estrato o con el segundo. Cuando proponemos un cambio y encontramos resistencia, si

estamos tocando el primer estrato, la respuesta que estamos recibiendo en realidad es "no estoy dispuesto a..."; si en cambio estamos tocando el segundo estrato, el mensaje que estamos recibiendo en realidad es "no puedo".

Y lo más probable es que, en muchos de los casos, las mismas personas no sepan desde cuál de los dos estratos están relacionándose.

Entonces, ¿tenemos que aceptar que cuando una persona nos dice que tiene problemas para cambiar algo, dejemos la cuestión como está, porque en realidad no puede hacerlo o no sabemos si puede hacerlo?

Sociedad, psicología y derecho

Aunque no sabemos cuál es el grado de libertad de una persona y éste es un tema de la filosofía y de la psicología, éste no es el tema básico del derecho.

Si la persona no cumple con las normas, podremos tener más o menos consideración, podremos tratar la cuestión de tal o cual manera y éste es el objeto de este libro. Pero una cosa es la psicología y otra el derecho. No saber si tenemos o no libertad no significa que quien vive en sociedad pueda hacer lo que se le venga en gana. El contenido de ese segundo estrato, la roca, no significa que seamos inimputables.

Cabe recordar que quienes forman parte de una organización lo son por decisión propia. Es cierto que no bien en ella, se encuentran entrampados en un conflicto sin solución producido por la asimetría (Dahrendorf), pero de todas maneras están dando su consenso a la organización y por lo tanto quedan involucrados por lo que en ella ocurre.

Aunque este último aspecto no es tan conocido ni utiliza-

do como parámetro de un buen management, lo cierto es que sea que tengamos o no libertad, sea que estemos impedidos por nuestro segundo estrato de hacer o de dejar de hacer, sea que aduzcamos no estar de acuerdo, en tanto estamos en la empresa, por encima de los aspectos de corte sociológico y grupai que consideremos, está el derecho, las normas por las que se rigen las instituciones y que, cuando no son normas legales, conforman la costumbre y, junto con ellas y sus creencias y valores, sus mitos y sus ritos, forman la cultura de la organización.

No se suele poner en duda esta cuestión en términos generales, pero sí en términos particulares, respecto de la situación de quienes puedan estar involucrados en un cierto conflicto o proceso de cambio. A favor o no de esta situación, lo cierto es que la psicología existe, que el derecho también existe y que las personas dan su consenso en el conflicto de la asimetría. En pro o en contra, cada manager tiene que evaluar la situación y actuar de acuerdo con lo que este conjunto, en ocasiones contradictorio, parezca aconsejar. Lo que no debería es tomar el atajo de la repetición de ciertos hábitos, porque cada situación es diferente.

Los motivos

Los seres humanos hacemos las cosas impulsados por motivos. No tendremos en claro cuál ha sido el motivo por el que hemos hecho algo, pero siempre hay uno, cuando no varios. Los motivos los hemos ido adquiriendo a través de las soluciones que hemos dado a la relación entre nuestra necesidad y nuestra posibilidad. Los seres humanos somos sociables, necesitamos vivir en sociedad y tenemos necesidades básicas. Cuando alcanzar estas necesidades nos hace chocar con nuestras posibilidades, adoptamos ciertos criterios, actitudes que

solemos repetir cada vez que nos encontramos en la misma situación. Así, los seres humanos tendemos a repetir aquellas conductas que nos han dado buen resultado.

Estas conductas están dirigidas a cubrir nuestras necesidades. Nuestras necesidades básicas son: vivir, hacer, crecer, tener (amar, poder), pertenecer, ser reconocidos, lograr seguridad y trascender.

Cuando alguien quiere tener un auto, puede comprarlo o robarlo. Si lo roba y no le pasa nada, tenderá a volver a robar. Si un niño quiere un dulce y cuando lo pide no se lo dan, pero si saca una buena nota se lo dan o si le hace arrumacos a su mamá o papá se lo dan, tenderá a hacer aquello con lo que consigue tener el dulce. Lo mismo se aplica a cada situación en la que nos encontramos los seres humanos cada día.

Por lo cual si sabemos qué quiere una persona, estaremos más cerca de lograr que cambie. Si no lo sabemos, estaremos dando golpes en la oscuridad.

Ahora bien, si las cosas no andan bien, diremos que los causantes, "ellos", son malos o son locos. Cuando algo anda mal, en cualquier lugar de la sociedad se tiende a decir rápidamente que los causantes son locos o son malos. En las empresas pasa lo mismo, sin importar tanto el hecho de que nosotros no estemos cumpliendo nuestro objetivo, porque en definitiva su maldad o su locura son los verdaderos responsables frente a los cuales estamos indefensos.

La realidad es que en la inmensa mayoría de los casos no sabemos qué les pasa a "ellos" y, desde luego, no nos gusta lo que dicen. La indefensión que declaramos es al mismo tiempo un escudo que nos pone a salvo frente a nosotros mismos y a algunos otros, aunque esto nos impida llevar adelante nuestro proyecto y, si lo alcanzamos, lo haremos al costo de un mayor conflicto, porque nos estaremos moviendo sin saber dónde estamos parados.

Como hemos visto, cada uno va formando o le van formando su segundo estrato, la roca. Y va adquiriendo modalidades que le aseguran conseguir lo que sus necesidades básicas le requieren. La suma de estos dos elementos nos permite sugerir fácilmente que lo más natural es que una persona quiera mantener básicamente su manera de ser. Por más que alguien diga que quiere ser diferente, está haciendo las cosas de tal manera de seguir siendo como es, bien porque no quiera o bien porque no pueda ser de otra manera, lo cual, a nuestros efectos, no modifica la cuestión.

Por lo tanto es natural que ya que el ser humano quiere ser básicamente como es, también básicamente es natural que se resista al cambio.

Con lo cual llegamos a la conclusión de que quien se resiste a un cambio no es un monstruo o alguien que nos odia, sino que es alguien que hace lo que en la naturaleza de los seres humanos cabe esperar. Lo contrario es lo exótico y es exótico creer que resistirse a un cambio es anormal.

¿Por qué entonces los seres humanos cambiamos? Los seres humanos solamente cambiamos cuando creemos que la nueva situación es preferible a la actual. Si una persona no cree que hacer una cosa diferente a como lo ha hecho hasta ahora le trae alguna ventaja, no modificará su conducta, porque hacer las cosas como las hemos hecho hasta ahora nos da seguridad, la seguridad de conocer el resultado; en cambio hacerlo de una manera diferente nos da inseguridad, por más que nos aseguren que no hay riesgos ni problemas sino ventajas en el cambio.

Para cualquier persona es más fácil estar seguro. En el extremo, un dogmático o un violento están seguros. Tienen una idea, quizás y seguramente una sola idea, pero pueden albergarse cálidamente en ella. Cualquiera sea, la lealtad a un jefe, el fundamentalismo religioso, la adhesión a un líder

carismático, la identificación con una idea de agresión, son algunas de las formas por las que una persona, ante las dificultades y la fluidez de la vida, puede quedarse tranquila, cobijada por esa adhesión. También pueden ser fuentes de una seguridad estrecha la adhesión a la cultura tradicional de la empresa o a una tecnología que parece insustituible. El hombre libre, en cambio, sabe que aunque está apostando al querido espejismo de la libertad, puede vivir mejor las situaciones poco definidas.

Este principio fundamental de la resistencia al cambio parecería fracasar frente a esas personas que cambian de una situación a otra sucesivamente y sin problemas, como si tuvieran una gran seguridad o como si la regla de que se busca siempre lo que es preferible no existiera para ellas. Son personas que cada vez que aparece un jefe nuevo adhieren a lo que él dice, cada vez que hay un análisis de cambio están de acuerdo, no parecen tener problemas frente al cambio.

Por de pronto puede ocurrir que las situaciones hayan sido superficiales para esas personas. Puede ocurrir que tengan su roca en otros temas y por lo tanto si quieren una u otra cosa en esos temas a ellos no les importa.

Puede, asimismo, ocurrir que se trate de una persona "liviana" y que su roca sea tan pequeña que pueda hacer casi cualquier cosa, porque "él" no es.

Lo común a ambas alternativas es que en ninguno de esos dos casos las personas están fuertemente involucradas con la empresa. Si la roca está construida en otros campos, es obvio que la persona está dedicada a esos campos y en ese caso habría que preguntarse qué pasa con la ética, que es un campo universal, con el respeto por el otro, con la eficacia en los resultados. Dicho de otra manera, es muy difícil encontrar a una persona que pueda tener sus intereses tan lejos de la empresa que pueda asumir cualquier cambio sin problema.

El otro caso es el más común y el más grave. 'Jo Jones says and I feel the same', como decía Bill Merrick, es el estereotipo de quien hace lo que le dicen sin prejuicio ninguno, cambiando cada vez que le dicen que haga otra cosa, pero sin involucrarse nunca y esto es decididamente algo que va en perjuicio de la empresa. Las empresas necesitan, hoy día más que nunca, personas que tengan criterios y los pongan en marcha, porque las áreas y los "span of control" de cada puesto son cada vez mayores. Tener muchas personas de roca liviana supone que podemos irnos hacia cualquier lado rápidamente, lo que es peligroso, porque si bien puede ser importante ir rápidamente, es peligroso ir a cualquier lado.

Por último, quisiéramos señalar que hay un fenómeno que quienes tratan de llevar adelante un cambio no valoran en su justa medida: toda vez que alguien modifica algo espera que la nueva situación le produzca la misma seguridad que tenía en la anterior situación. Esto se aplica a un proceso de trabajo, una actitud o cualquier otra novedad en su vida en general, o en su trabajo en particular. Mientras las cosas avanzan sin mayores dificultades, la novedad se mantiene.

Pero no bien se producen dificultades, las personas tienden a volver a la situación anterior. Por eso una gran proporción de procesos de cambio fracasa en poco tiempo, ya que la falta de seguimiento no permite evitar las dificultades que producen las vueltas a lo anterior.

Lo que no tiene respuesta es por qué cambia una persona concreta en un momento concreto; por qué, como ya señalamos, cada persona es diferente e inclusive es diferente a sí misma a través del tiempo. Obtener esta respuesta es la tarea de quien lidere o analice el proceso de cambio.

El problema de la comunicación

La comunicación entre seres humanos es una cuestión en sí misma. No vamos a analizar sus múltiples facetas. Pero creemos que cuando se va a realizar una acción para producir un cambio, cuando hay un cambio en proceso, comunicarse adecuadamente es fundamental para que la novedad pueda producirse y sostenerse.

En las organizaciones se cometen los mismos errores de comunicaciones que se cometen en la sociedad en general y estos errores están encuadrados siempre dentro de la cultura de la organización y no fuera de ella. Si conocemos la cultura de la organización, podremos adelantar el tipo de dificultades que tiene en comunicaciones y podremos prever las dificultades que se producirán cuando se inicie y se siga un cambio.

En una organización se dirá "¿Sos tan amable de hacer esto?", en otra se dirá "Hacé esto", en una tercera se dirá "¿Podrías hacer esto para mañana?", o "Necesito esto para mañana". En cada una de estas formas -hay sin duda muchas más- se están diciendo cosas diferentes, desde la amabilidad o no de la instrucción, la ambigüedad o certeza de la fecha de entrega, la explicación de la propia necesidad.

Es común en una organización decir "sé espontáneo, comunicate naturalmente", lo cual es una paradoja, es decir, una contradicción que no tiene solución (no se puede ser espontáneo y acatar una orden de serlo, porque esto no es espontáneo). O la clausura de la comunicación por miedo a las consecuencias de comunicarse o como forma de agresión a quien quisiera o me solicita comunicarse conmigo.

Hay cientos de cuestiones que podrían ejemplificar las dificultades de la comunicación. Nos llevaría más de un libro desarrollarlas. Por eso para quien quiera llevar adelante un proceso de cambio podemos sintetizar que lo fundamental es

ser claro y esa claridad la haremos más específica al tratar los procesos de cambio organizacional.

Podemos decir que hablar de lo entusiasmados que estamos por la nueva obra sin ser específicos, es tan malo como hacerlo con cara de aburridos. La comunicación no es solamente la palabra, pero los seres humanos nos solemos olvidar de esto y entonces hablamos una cosa y muchas veces decimos otra distinta con nuestros gestos o con nuestra actitud.

Comunicarse es un acto mucho más espontáneo de lo que muchas personas suponen y por eso, si tenemos en claro lo que sentimos respecto de una persona o de una cuestión, no cometeremos furcios verbales o gestuales y nos podremos asegurar de que lo que queríamos decir es lo que la otra persona ha recibido.

Esto es más importante en esta época de comunicación incrementada, para poder difundir nuestra convicción sobre la necesidad y el contenido, sin cometer contradicciones que ataquen las mismas intenciones que estamos expresando.

Autoridad, poder y jerarquía

Los cambios no pueden producirse si la jerarquía no está de acuerdo.

Pero se inician donde hay poder o autoridad para iniciarse.

Las empresas han descubierto que, eliminando niveles, su tarea se hace más ágil, las comunicaciones se facilitan y los trabajos se hacen a costos más bajos. Estamos girando del tipo de estructura de las fuerzas armadas al tipo de estructura de las iglesias. Esto no modifica el hecho de que la jerarquía es la responsable por los resultados finales de la empresa y por lo

tanto los cambios que se produzcan en su ámbito son avalados implícita o explícitamente por ella. La empresa, por fin, no es una democracia.

Pero los cambios no se inician todos en el mismo lugar ni en la jerarquía.

Por de pronto creemos que conviene dar mayor claridad a la confusión habitual que existe entre los conceptos de poder y autoridad, confusión que está relacionada con sus paralelos, responsabilidad y "accountability". Para hacerlo, vamos a graficarlo:

| NIVEL | AUTORIDAD | PODER | CUÁNTO DELEGA | LE QUEDA: | |
|---------|-----------|-------|------------------|--------------|------------|
| | | | | "ACCOUNTAB." | RESPONSAB. |
| PRIMERO | 100 | 100 | 90 | 100 | 10 |
| SEGUNDO | - | 90 | 80 | 90 | 10 |
| TERCERO | - | 80 | 20 | 80 | 20 |
| CUARTO | - | 60 | 0 | 60 | 60 |

Lo que estamos diciendo con este ejemplo es que la autoridad queda en la persona o grupo básico, que en una empresa son los accionistas.

La autoridad cede poder y cada nivel puede ceder a su vez parte del poder que le ha sido cedido, hasta quien no tiene a nadie reportando a él.

Cada uno tiene que dar cuenta por el total del poder que le ha sido cedido, y ésta es su "accountability", es decir, por lo que tiene que dar cuentas a otro.

Y cada uno es responsable por lo que ha retenido de poder.

Es decir que "accountability" menos poder delegado, es igual a la responsabilidad retenida.

Lo malo con esta cuestión es que como se suele decir que el poder es malo, no se analiza lo suficiente y entonces no se dan los parámetros necesarios para que se puedan construir, sobre bases sólidas, las condiciones en que se deberá ejercer el poder.

Los cambios surgen de esa estructura de poder. Pero hay otro poder, que es el poder que hace que algunas personas tengan autoridad sobre otras porque esas otras se lo reconocen. Esta autoridad se puede dar en los procesos de cambio a partir de alguien que inicie el cambio o a partir de alguien que se oponga al cambio.

Quien tiene esa autoridad, tiene el poder que le es atribuido por quienes lo siguen en sus ideas, pero está en una situación muy endeble, porque dentro de una empresa nadie tiene otro poder que aquel que le es dado por la empresa.

Supongamos el caso de alguien que tiene una idea en un sector de finanzas. Habla con sus pares, clientes, con quienes reportan a él y quedan todos convencidos. Presentan el proyecto porque no tienen poder para producir el cambio por sí mismos. El proyecto es rechazado por el jefe. Pueden abandonarlo o seguirlo. Si lo siguen, el líder pasa a ser el cabecilla, es malo -o loco- y el enfrentamiento es más probable que le cueste el puesto a él que a su jefe, suponiendo que se llegue tan lejos en el conflicto, porque el poder que tiene quien inició el intento es un poder delegado, otorgado por la empresa, y la autoridad que le han dado los demás es tan endeble como la falta de poder real que tiene. También puede ocurrir que el superior acepte la idea, no porque le parezca buena, sino por la presión que siente. Pero si es así, es una victoria pírrica: el superior se lo cobrará más adelante

Por eso podemos decir que los procesos de cambio pueden iniciarse de diferentes maneras, pero no se pueden consolidar si no tienen la aceptación de la jerarquía, y todas las afirmaciones y supuestos que se han dado en sentido contrario han tenido consecuencias no deseables para quienes han creído que podían actuar por encima del poder que les había sido delegado efectivamente.

Nuestras dificultades

Cuando hacemos cambiar, nos cambiamos a nosotros mismos. Todo cambio que logremos en otros, significa un cambio para nosotros.

Esto nos supone situaciones diferentes que a veces podemos prever y otras no. Entonces nosotros estamos en dificultades y, como cualquier otro ser humano, cuando nos encontramos con estas dificultades, hacemos algunas de las siguientes cosas:

- ▼ nos mantenemos en nuestra posición;
- ▼ cambiamos algún aspecto secundario;
- ▼ cambiamos alguna cuestión externa a nosotros o culpamos a otro y aun lo atacamos;
- ▼ recurrimos a ayuda externa.

Si no hemos podido adelantarnos al problema, cuando nos encontramos con él deberemos:

1. reconocer la dificultad;
2. definirla;
3. analizarla;
4. planificar;
5. actuar;
6. concretar los cambios, lo que puede suponer fracasos;

7. evaluar la situación en diferentes momentos y tomar decisiones a partir del primer punto.

En otros casos podremos pensar que necesitamos ayuda externa para solucionar la dificultad de que se trate.

Son pocas las veces que quien propone o apoya un cambio cree que esa novedad le traerá dificultades, por lo cual es raro que alguien se sienta a planificar cómo va a enfrentar esas dificultades, si uno no ha prevenido la dificultad. El proceso que consideramos más adecuado, con o sin ayuda externa, es el que hemos enunciado.

Como consecuencia de ese proceso, cambiaremos algún asunto secundario, negaremos, atacaremos, nos mantendremos en nuestra situación o cambiaremos distintas soluciones que cada uno deberá evaluar en la circunstancia que le toque.

Lo que no es conveniente es lanzarse a reaccionar sin alguna consideración acerca de cuál es la posición más conveniente y es por eso que aconsejamos los siete puntos anteriores.

La cuestión de la pertenencia

Una de las necesidades básicas que tenemos los seres humanos es la pertenencia. Si nos referimos a ella en particular es porque se ha convertido en uno de los temas preocupantes a la luz de la falta de seguridad en el empleo que las empresas dan y las doctrinas sobre los jóvenes brillantes, el I&Co. y otras que llevan a que las personas deterioren su relación con la empresa.

Como la seguridad en el empleo se ha erosionado seriamente y como las distintas tendencias llevan a que se menosprecie a grupos que se dedican a tareas inferiores o que tienen más de cierta edad o menos de alguna educación, etc.,

la resistencia al cambio es natural que crezca.

Cada vez que se habla de reingeniería, cada vez que se habla de cambios en el mercado o en la tecnología, a las personas les crecen las barreras, porque saben que esas palabras significan por fin la pérdida del puesto para una cantidad indeterminada de empleados y que es imposible saber al comienzo del proceso a quiénes les tocará, por más que se diga lo contrario.

Lamentablemente, en demasiadas empresas se ha prometido que los cambios no terminarían en despidos o que no afectarían ese sector y después se han despedido empleados de todas maneras, inclusive a quienes llevaban adelante el proceso de cambio.

¿Qué ha ocurrido en su empresa en el pasado? Si se han hecho modificaciones que han supuesto despidos, cómo se han hecho, en cuánto tiempo se han hecho, a cuántas personas se despidió, qué se había hecho saber y qué era lo que los empleados habían recibido como mensaje. Éstas son cuestiones fundamentales para cualquier proceso de cambio que se quiera iniciar.

Quien tenga que hacer estos análisis debe dejar de lado todas sus defensas y sus prejuicios. No importa que se haya anunciado algo, si esto los empleados no lo supieron. Quizás usted lo dijo, pero otros niveles por debajo suyo decidieron que no era bueno que se supiera y no lo dijeron. Quizás usted esperó que ése fuera el único movimiento que habría que hacer y luego hubo que hacer otros. O quizás usted esperaba poder hacer todos los anuncios en un solo día y el proceso de despidos duró dos años. ¿Cuántas veces dijo que ésa era la última vez? ¿Cuántas veces trató de llevar tranquilidad a las personas?

No estamos diciendo que hubiera que haber hecho tal o cual cosa. Esto lo trataremos más adelante. Lo único que estamos diciendo es que cuando hay una historia en la empresa, esa historia los empleados la tienen no en los papeles,

sino en su memoria y si alguien inicia alguna acción para cambiar algo, es fundamental que tome en cuenta qué es lo que haya ocurrido y que espere reacciones en el sentido de lo que se haya hecho en el pasado.

Y que esa información no sea lo que la Dirección supone, sino lo que les pasó efectivamente a las personas involucradas.

EL CAMBIO

Cambio es la alteración o variación de una situación existente, entendiendo por variación la modificación sucesiva y menor y por alteración, la modificación drástica y mayor.

El cambio del que hablamos significa un cambio de cultura. Los autores que han tratado de aproximarse al problema del cambio cultural lo han descrito desde diferentes puntos de vista: el foco cultural, la ideología religiosa, los temas culturales, la dinámica interna propia, los aspectos sociológicos, la cantidad de energía.

Buscando concentrarnos en el tema de nuestro interés, distinguiremos tres tipos de cambio social:

1. el cambio en el ámbito ecológico;
2. el contacto entre dos sociedades;
3. el cambio interno.

El primero se refiere a que haya modificaciones de importancia en el ámbito en que habita esa sociedad y también al hecho de que esa sociedad migre. En términos empresarios es tanto un cambio el hecho de que se modifique el nivel del río vecino del que se toma el agua, cuanto que la empresa se mude a otra localidad.

El segundo se refiere a las relaciones cruentas o incruentas entre dos sociedades, lo que hace que ambas se influyan, resultando, en más de una ocasión, que culturalmente se impone la que parece haber perdido en los hechos, como el

caso más cercano de griegos y judíos frente a los romanos. En términos de empresa estamos hablando de los múltiples "mergers" y "take-overs" tan en boga en los últimos años.

El tercero es el que se produce desde dentro de la sociedad, como ocurre con las modificaciones agropecuarias, con los pasos de unos regímenes de gobierno a otros, etc. En términos empresariales hablamos de cambios en la tecnología, de modificaciones de formas de trabajo, etc.

En todo caso, al cambiar estamos tratando de adecuarnos al medio, restableciendo un equilibrio que, a nuestro criterio, se ha roto.

El cambio por lo tanto no es bueno, ni útil, ni preciso, por definición. La teoría del progreso permanente proponía que todo cambio era necesariamente bueno y fue abandonada por EE.UU. en la crisis petrolera del '70, volviendo a la normalidad de la historia y esto es que hay mejoras y empeoramientos, tanto en la vida de los pueblos cuanto en la de las personas.

Por eso es que la historia no termina, como dijo livianamente Fukuyama; aunque pueda acabar para uno, sigue su curso, porque en tanto hay vida hay Historia, porque en tanto hay vida hay cambio y por lo tanto algo que contar.

Otra cuestión importante para definir es que todo cambio corresponde a una de dos posibilidades:

*es planificado no
es planificado*

La mayoría de los cambios corresponde a este segundo grupo, que podríamos describir como espontáneo. Son aquellas cosas que se modifican sin que haya un plan específico para ello; son el resultado de una reacción, un gusto, una casualidad. Son esas múltiples costumbres que cambiamos quizá sin darnos cuenta, las cosas que se modifican en una organización sin

que obedezcan a un plan específico, sino como decisión de una persona que modifica un proceso en algún punto del mismo.

Algunos son tan casuales como los resultados de experimentos que demuestran una tercera ley no buscada. De la misma manera en las organizaciones hay cambios casuales, debidos a que de pronto ocurrió algo no pensado que pareció interesante y se siguió haciendo de esa manera.

Otros cambios surgen porque a alguien se le ocurre una idea y la pone en práctica y es aceptada por el resto. No es un cambio planificado, sino simplemente un cambio espontáneo, algo que aparece de pronto, no por casualidad, sino porque alguien lo ha imaginado. No es el resultado de haber apretado una tecla que produjo cierto efecto no esperado, sino que es el resultado de haber apretado una tecla esperando producir una novedad. Es pues un cambio no planificado de otro tipo que el anterior.

A su vez los cambios planificados pueden dividirse en los que podríamos denominar como de gran planificación y los que definiríamos como de pequeña planificación. Un viaje a Mar del Plata, aunque planificado, corresponde a este último grupo; una reingeniería corresponde al primero.

Cuando se planifican los cambios, se hacen en una de dos grandes modalidades: la propia, intuitiva, y la desarrollada a partir de ciertos parámetros.

Aquella es la más común, porque cada uno, cuando tiene una idea o cuando quiere modificar algo de cierta importancia, no actúa como en el caso anterior y simplemente hace saber lo que le ha pasado, sino que se sienta a pensar cómo va a lograr que los demás acepten su idea.

Este sentarse a pensar puede, ser cuestión de pocos minutos, del tiempo de un viaje, de una reacción en una reunión. Depende de la importancia de la cuestión y del tipo de personalidad de quien plantea el cambio. Pero hay alguna elaboración previa a la acción.

La segunda de las modalidades es la de desarrollar el cambio a partir de ciertos parámetros. Esto es muy excepcional y es todavía muy raro que se produzcan cambios planificados más allá del ámbito científico o académico.

Lo que se puede hacer en las empresas, y muchas veces se hace, es un plan, un PERT, algún mecanismo que permita planificar hechos, que es lo que nos mostrarán cuando preguntemos si planificaron el cambio.

Hay una identificación entre hechos, tecnología y objetos por una parte y planificación de cambio por la otra. Y como son dos cosas diferentes producen fracasos en los planes. Cuando escribimos un plan de acción que tiene esas cuatro partes fundamentales cuales son descripción, tiempos, colaboradores y recursos, estamos convencidos de que estamos poniendo en marcha un plan de cambio. El plan de cambio es el proceso de cambio, no las técnicas que pondremos en práctica.

Esta distinción es similar a la de la ISO, que distingue entre calidad de producto y proceso de calidad. Lo que importa en este caso no es la calidad, sino la seguridad del proceso, así esta seguridad sea para lograr un proceso que saca basura al final de la línea.

Aquí también no nos preocupamos por la bondad del cambio que proponemos, sino que lo que tratamos es de analizar el proceso de ese cambio para que tenga éxito.

Esto puede resultar escandaloso. Parecería que lo que estamos proponiendo es que se oficialice una técnica que permita producir basura social. La basura social no será eventualmente la técnica del cambio sino el cambio que estemos propiciando. Hoy en día está lleno de personas que ponen en práctica basuras sociales con éxito -empezando por la droga-. Cómo lograron el cambio es algo que forma parte de ciertos procesos que son diferentes de si lo que proponen es bueno o no.

Lo que sí es bueno es que se puedan enfrentar cambios

con el menor nivel de conflicto posible, porque esto es eficaz para la empresa cuanto es eficaz para las personas involucradas. Lo contrario es tan doloroso y cruel como han sido muchos procesos de cambio en muchas empresas, donde las modificaciones se han arrastrado penosamente a lo largo de años manteniendo a la gente angustiada, muchas veces sin razón final para ello.

El siguiente elemento que importa señalar es que la novedad no se produce de cualquier manera. La novedad tiene siempre que ver con la situación en la que estamos. Por ejemplo, si estamos en una empresa en el centro de Nueva York, es altamente improbable que la novedad sea tener un tótem en el hall al que adoramos de 12 a 13 cada día. Es más probable que la novedad sea que la empresa va a dar tickets para almorzar o que se instala un horario diferente o flexible para el tiempo del mediodía. Es decir que las novedades con que nos encontramos son novedades próximas a nosotros, en el amplio muestrario de las culturas. Y estos cambios se producen por caminos diferentes.

Por fin queremos hacer notar que cuando se habla de un cambio se habla como si fuera un fenómeno que ocurre a partir de la acción de una persona. Y esto puede ser así, pero puede no serlo y de hecho la mayoría de los cambios no tienen líderes conocidos.

Por de pronto, si tomamos en cuenta el hecho de que hay un tipo de cambio que es cotidiano, deberemos reconocer que estos cambios no tienen líderes, sino que son actuados por personas que modifican algo. Nada más.

Pero además de los cambios cotidianos están los que siendo o no cotidianos, son casuales y éstos tampoco tienen líder a la vista. Tampoco tienen líder aquellos cambios que produce una persona en algún lugar de la organización aunque puedan influir en otros lugares de la empresa, lo que seguramente ocurrirá.

Es decir, que hay una especie de conjunción líder-cambio

que no es tal. La inmensa mayoría de los cambios que nos ocurren en la vida y en la empresa en particular, no tienen líder ninguno. Aun muchos de los cambios que parecen ser importantes tienden cada vez más a ser el resultado de acciones de grupos que aprueban algo, por ejemplo el Congreso de la Nación, donde alguien presenta un proyecto. Difícilmente a ese proponente se lo pueda calificar de líder de un cambio, ya que no tiene la mayor parte de las condiciones para hacerlo. Es simplemente un miembro de un grupo que hace una propuesta. Y de éstos hay millones en el mundo.

O sea que en verdad no hay muchos cambios que tengan líderes a pesar de lo que se pretende y esto nos muestra cómo la aparente conjunción cambio-líder es más un mito que una realidad. Se pretende que el hombre de empresa sea un líder del cambio y esto ha ido produciendo esta apariencia de identidad. Pero la realidad es que el cambio es mayoritariamente no-liderado por más que se escriba mucho contrario-sensu.

O sea que lo que estamos enfatizando es el hecho de que:
un cambio supone una nueva adecuación al entorno;
que el cambio no es bueno por definición;
que el cambio puede ser planificado o no;
que el cambio no tiene necesariamente líderes;
que el cambio tiene procesos propios, distintos de lo que se cambia.

VELOCIDAD Y CAOS EN EL CAMBIO

En "Motivación", advertí sobre las condiciones muy particulares en que vivimos los hombres en la actualidad. Hacía no-

tar la 'juntedad" en que estamos, contradictoriamente la soledad en que estamos, las múltiples incitaciones que recibimos, la información casi infinita a que estamos sometidos. Y entre todo ello hacía notar la diferencia en la velocidad de las máquinas respecto del ser humano. Los hombres tenemos la velocidad de la naturaleza; las máquinas, son más rápidas en su tarea específica. Para manejarlas tenemos que excitarnos al nivel de la velocidad de esa máquina.

Aunque los procesos de cambio sean similares en todos los tiempos, la velocidad del cambio produce una modificación que no es solamente cuantitativa, sino cualitativa y así el hecho de que los cambios ocurran hoy a mayor velocidad, no modifica solamente el tiempo que se puede tardar en llevar a cabo un cambio, sino que modifican las características de lo que ocurre.

A las cuatro afirmaciones que hemos hecho en el párrafo anterior no se les dio mayor importancia en siglos anteriores. En ellos las modificaciones tenían la velocidad de las personas. Los cambios en las formas familiares, políticas, técnicas, eran a la velocidad de la Naturaleza, a la velocidad de los ADN.

En décadas pasadas, en cambio, esos cuatro elementos parecieron falsos, porque se suponía, sin otra base que el deseo de que así fuera, que el cambio era progreso y por lo tanto bueno, que los líderes eran imprescindibles al cambio, etc. Si observamos lo que nos ocurre a los seres humanos en nuestras células, podremos tener alguna pista de la realidad que estamos tratando de describir.

Nuestro cuerpo se modifica constantemente. Permanentemente mueren células que son sustituidas por otras. Éste es un proceso de semanas en la piel y de años en el hígado, pero, salvo las neuronas, somos diferentes permanentemente y totalmente diferentes en cinco años. Y sin embargo nos reconocemos y nos reconocen aun en fotos a lo largo del tiempo.

Esto es así porque cada célula tiene en ella el mensaje de su propia reproducción, que la repite con muy pequeños márgenes de modificación posibles. Así es como los hombres somos permanentemente diferentes pero al mismo tiempo permanentemente similares: cambiamos, pero lo hacemos lentamente. Y cuando la modificación es alta, cuando la velocidad se exagera, se llama cáncer.

Esto es lo que nos ocurre en tanto animales. Pero en tanto animales, tenemos hambre, sexo, odio, amor, miedo, inteligencia, es decir, que en tanto animales no somos diferentes de lo que vemos en los animales superiores y eso es la mayoría de nuestro ser. Por esto lo biológico no puede ser dividido de lo emocional, no somos dos seres diferentes, sino uno solo con distintos aspectos. Y si tenemos miedo ocurren cosas biológicas y si nos da un ataque de hígado ocurren cosas emocionales. Ésta es una graficación fácil de advertir sobre lo que el cambio significa en la dinámica del ser humano.

Podemos resumirlo diciendo que los hombres cambiamos permanentemente; sin embargo, nuestro cambio natural ocurre a una velocidad que hoy se considera lenta para un cambio. De esta diferencia de velocidades surgen:

1. las dificultades que enfrentamos;
2. las falacias de los cambios falsos actuales y;
3. la lentitud mayor del rápido cambio siguiente.

En nuestra vida no existe ninguna posición estática, sino que hay un equilibrio permanente que se podría visualizar como aquel que vemos cotidianamente entre el viento y las nubes. Toda la naturaleza implica equilibrio, aunque parezca que el viento empuja sin ley ninguna a las nubes.

Que partamos del hecho de que hay un equilibrio y que el cambio es permanente podría parecer contradictorio. Sin embargo, la continuidad de una idea en la otra, la complemen-

tariedad de ambas, se debe a la fluidez de la situación humana en general y grupal en particular.

De la misma manera que habíamos señalado el proceso de incorporación de novedades por parte del hombre, esta situación se multiplica por los miembros del grupo y por la entidad "grupo" respecto de otras entidades "grupo", haciéndose mucho más inestable de lo que las apariencias muestran.

Como parte fundamental de nuestras vidas, los hombres tenemos que mirar nuestro entorno y a nosotros mismos como mundos en quietud, formas estables, sistemas en equilibrio, para que el desorden no invada nuestro ser, que es tanto como que la locura nos invada.

Pero el hecho de que tengamos que poder mirar el mundo quieto no quiere decir que el mundo esté quieto y de hecho Heráclito estaba más cerca de la realidad que Parménides y no sólo había movimiento sino que había un movimiento constante que en verdad debería hacer que nos sorprendiéramos frente a la estabilidad aparente.

Esta velocidad actual nos produce estas dificultades que hoy enfrentamos.

Pero además -punto 2-, esto es importante en un mundo en que se insiste en la necesidad de que las personas cambien permanentemente, en la definición de un mundo cambiante como una novedad de fin de siglo. Teniendo en cuenta que las condiciones tecnológicas han modificado la velocidad de los procesos, lo natural es hablar de cómo manejar el cambio y no decir que ahora estamos en cambio, como si no lo hubiéramos estado antes.

Una de las teorías del cambio señalaba que había tres etapas, que eran quietud-cambio-instalación, lo cual volvía el mundo a la quietud. Esto no es así, a partir del hecho de que no hay un estado de quietud.

Pero al mismo tiempo ha quedado como elemento incor-

porado al cambio que, como señalábamos, se pasa de una situación en que esa novedad no está en nuestras vidas al hecho de que hay una novedad, al hecho de que esa novedad se repite hasta que por fin queda incorporada como parte nuestra, lo cual define el cambio. Ahora bien, como este proceso no es un proceso de la quietud a la quietud, el siguiente paso es que se puede volver a la situación anterior o a una nueva con la misma serenidad o con el mismo conflicto que nos movimos antes.

Entonces, partimos de un estado de fluido equilibrio, donde no se puede aseverar que haya quietud y no hay cambio hasta tanto la novedad no ha sido incorporada.

Pero como hay una exigencia social de que se hagan cambios, tenemos que decir que cambiamos y tenemos que hacer ver que cambiamos, aunque no hayamos incorporado realmente la novedad que se nos plantea o que anunciamos.

Entonces lo que nos ocurre -punto 3- es que como la velocidad del cambio continúa, deberemos pretender un nuevo cambio tanto o más rápido que el anterior. Pero como sucede con el mar cuando refluye desde la playa, el agua que vuelve entorpece el movimiento del agua que va hacia la playa, deteniéndola o haciéndola más lenta y en todo caso más conflictiva. De la misma manera esto ocurre cuando antes de instalar un cambio que pretendemos haber instalado, planteamos un nuevo cambio. Éste tiene menos posibilidades aun de concretarse alguna vez, con lo cual la actividad en la empresa se hace cada vez más conflictiva y caótica.

Interesa observar que la empresa está asentada en el mundo de la automatización, del "Intranet" y del Internet, de la relación en línea, por lo cual estará cambiando permanentemente de acuerdo con los cambios que advierta en su entorno. Cómo se llega a esta empresa, manejada realmente así en todas sus facetas, es algo que todavía no está resuelto, pero

la tecnología ya existe y sigue avanzando y las situaciones fluidas que hoy parecen cambiantes serán mucho más veloces.

En ese escenario, la resistencia del ser humano se multiplicará por la cantidad de veces que la velocidad aumente, en relación directa, sin intermediarios, lo cual se incrementa tomando en cuenta que habitualmente las exigencias de cambio en las empresas llevan adjuntas implícita o explícitamente la amenaza de la pérdida de empleo. En economías con más del 10% de desempleo, que agregan más de una vez el desahucio laboral porque el puesto como era antes ya no existe en el mundo actual, advertiremos fácilmente que la resistencia natural al cambio, incrementada por la exigencia de que sea a la velocidad de la máquina, se hace insoportable para quien tenga que enfrentarla.

El caos

Otro aspecto importante a tener en cuenta cuando hablamos de cambio permanente es la teoría del caos. La teoría del caos significa hoy día una realidad aceptada, no una mera suposición, de que dos hechos nunca se repiten exactamente. La diferencia de un decimal permitió descubrir que hay pequeñas pero significativas diferencias entre dos actos que parecen idénticos.

Esta pequeña diferencia fue la que dio lugar a la frase típica de que "el aleteo de una mariposa en San Francisco puede provocar un maremoto en Hong Kong". La idea es que las pequeñas diferencias sucesivas producen modificaciones sustanciales al final de una cierta cadena de movimientos mínimos y no aparentes.

Lo que está confirmando la teoría del caos es que la situación de cambio es permanente entre pequeñas diferencias y esta palabra que se repite en todo este párrafo,

"pequeño", es clave en la descripción de la vida humana y de las relaciones que mantenemos los humanos.

La dinámica del cambio está envuelta en esta palabra. La teoría de los sistemas se basa igualmente en el hecho de que los cambios pequeños son los que producen los cambios, ya que cada uno de ellos da lugar a otra serie de modificaciones, a veces queridas o aceptadas, otras no, que implican un cambio global mayor.

Era lo que Karl Popper llamó la política de los pequeños pasos, lo que Bateson concluía, recordando: "Quien quiere hacer el bien debe hacerlo en los pequeños detalles. El bien general es la coartada de los patriotas, de los políticos y los bribones".

Por otra parte siempre hablaremos de evolución en el cambio. La revolución queda para los sistemas políticos donde se pueden dar las condiciones para ello.

Síntesis

El primer paso, pues, en la dinámica del cambio es que el cambio no es veloz e instantáneo como nos han hecho creer las propagandas de las últimas décadas y en especial de los últimos años. Cambiar es un proceso mucho más complejo y lento y en más de una ocasión, doloroso.

Cuando escuchamos a las personas decir que han cambiado, deberemos advertir a qué se están refiriendo realmente. No olvidemos que hoy cambiar es más que una moda una necesidad, un "must". Se ha instaurado en nuestra sociedad global que quien no cambia no sirve. Por lo tanto no es extraño que escuchemos acerca de los cambios en las empresas y en las personas como algo permanente que todos hacemos, aunque no modifiquemos nada.

El cambio es pues una modificación que, en el caso de las organizaciones, será siempre una variación, es decir,

una evolución, por más que nos parezca drástica y de muchas maneras pueda serlo y esta variación tiene ciertas características generales que resultan en un fenómeno mucho más complejo, que está lejos de ser un proceso manejado por nosotros únicamente.

QUIÉN CAMBIA

Decía Bernard Shaw que las personas que son razonables acatan las normas sociales y las que no son razonables las combaten. Por lo cual, deducía, el progreso se debía a las personas que no eran razonables.

El cambio se produce por personas que están en los márgenes sociales y en la empresa por personas que están en los márgenes societarios, y esto es sin duda lo que advirtió Bernard Shaw y que explicitó con fina ironía. En cada empresa hay cosas exigidas, otras permitidas y otras prohibidas. En estos círculos concéntricos, el agente de cambio está dentro de las cosas permitidas pero muy cercano a las áreas prohibidas.

Quienes están más cerca o en el centro de estos círculos se atienen, consecuentes, a los paradigmas de la organización. Cuando hablamos de los paradigmas, dijimos que son necesarios pero también que no son permanentes. Los paradigmas nos ayudan porque ponen un cierto orden y estructura en nuestras vidas. Pero su mantenimiento a ultranza hace que nos vayamos desvinculando de la situación general, porque ésta sigue cambiando aunque lo hiciere lentamente. Recordemos que quienes se alejan más de cierta realidad se enfrentan más a ella y por lo tanto resisten más cualquier modificación. Es por esto que quienes estén más en el centro de lo que "se debe hacer" tendrán verdaderas dificultades, no ya para cambiar este orden y estructura sino tan solo para cuestionarlos.

En las organizaciones las personas que tienen una visión naïve de las mismas son las que están en una mejor posición para ver las dificultades que algunos paradigmas pueden producir en un momento determinado y así comenzar el proceso de producir cambios. Por eso es que el cambio queda mayoritariamente en manos de esos marginales que pueden ser del propio seno o que pueden ser más probablemente foráneos que llegan, una vez que los paradigmas difieren de otros que están en la sociedad y que permiten que haya personas que puedan llegar con una mirada nueva frente al orden y la estructura establecidos; pero los cambios los hará más fácilmente alguien que, desde el propio establishment organizacional, vea la situación y tome el camino que la modificará.

Este marginal debe tener además de la mirada naïve, el poder necesario. Y el poder necesario está en manos del management, por lo cual valdrá la pena hacer algún análisis de esta persona que es el manager.

En la Argentina, una vez que los inmigrantes de fin del siglo XIX y principios del XX se afincaron, aquellos que tuvieron éxito esperaban que sus hijos estudiaran en la universidad y fueran doctores en algo. Tanto es así, que se escribió una obra de teatro titulada "M'hijo el doctor", que es un clásico de la literatura argentina.

Estos "doctores" vivían en un ambiente de permisividad familiar, en cuyo medio eran los genios que podían afirmar cualquier cosa sin que a nadie se le ocurriera que el "doctor" podía estar equivocado, salvo, claro está, a los envidiosos.

Desde otro punto de vista, uno de los problemas que se les achacan a los funcionarios de los gobiernos sucesivos es el "efecto boissarie". Dice este efecto que la persona que estaba fuera del gobierno, en contacto con la sociedad, una vez encerrada entre la boissarie que suele cubrir muchas paredes de los despachos oficiales, pisando siempre alfombras rojas,

transitando en ascensores privados y entrando en automóviles oscuros con chofer, pierde la noción de la situación social y se va alejando lenta pero seguramente de la realidad.

Se manejan entonces con las creencias que tenían cuando llegaron al poder, las que van matizando cada vez más con lo que consideran las maniobras y estrategias necesarias para mantenerse en el poder. Así es como a personas que vivían con mucho sentido de la realidad se las ve perdiendo el rumbo y haciendo afirmaciones que resultan grotescas, afirmaciones que, por otra parte, creen a pies juntillas.

El hombre que cada mañana baja de su auto en el garaje privado de la empresa, entra por una puerta donde inmediatamente escucha el consabido "buenos días, doctor" (o ingeniero o licenciado) y se encierra entre los vidrios de su moderno despacho o las paredes de su despacho tradicional, está bajo el doble efecto de "m'hijo, el doctor" y del "síndrome boiserie", como aquellos que se envanecían de ser doctores o estos otros que pierden la brújula en el encierro.

Se suele afirmar entonces que el caso del manager es diferente, porque tiene que mostrar resultados económicos cada período y que si no lo hace así, pierde el puesto. Y ante esto es evidente que también los demás tienen que mostrar resultados, el "doctor" teniendo casos o pacientes, el político logrando mantenerse en el puesto o siendo reelecto.

Además es cierto que la falta de resultados pone al manager en mala situación interna. Pero es también cierto que todos conocemos a personas que han cometido graves errores y siguen en sus puestos y que todos conocemos a personas que no obtienen muchos resultados pero tienen la habilidad política de mantenerse en sus puestos o aun ser promovidas.

No debemos partir de los mitos. Tampoco de la afirmación posmoderna de que con la nueva economía global la situación será diferente, porque en las organizaciones seguirá habiendo personas que sabrán mantenerse mejor que otras, más allá de los resultados obtenidos.

Importa pues prevenirse frente a este doble efecto, buscando la realidad a pesar de lo que nos diga nuestra madre -para quien mayoritariamente somos genios- y a pesar de lo que nos digan los que siempre están para halagar a quien tiene poder. Esto, que no es fácil, es un handicap para el manager. El hombre encerrado en su torre de marfil y/o envanecido de su capacidad, corre riesgos graves de ineficacia y obsolescencia.

Ahora bien, ¿de dónde viene este hombre? ¿Es acaso un explorador de la selva o un inventor? Peters dijo una vez que cuando salimos a buscar futuros managers buscamos las mejores notas del secundario, que siguieron con las mejores notas de la universidad, que hicieron un master, están casados, tienen uno o dos hijos, viven en un barrio tradicional y visten con elegancia y luego, no bien están adentro, les pedimos que sean innovadores revolucionarios.

El manager es, por definición, conservador. Se trata de una persona que no sólo acepta las reglas del establishment, sino que las sigue, las escala y finalmente las establece. Un manager que quiera destruir el sistema existente se está suicidando, lo cual no es habitual, pero además sus colegas no se lo permitirían. Si se quiere suicidar que haga un acto individual, no un cambio social.

Es tan claro este conservadurismo del manager, que el manager es mal visto por los revolucionarios, porque éstos saben que él no es un revolucionario sino en el mejor de los casos un buen hombre con buenas intenciones.

Por otra parte, el manager, propietario o no, es una persona exitosa. Ha logrado total o parcialmente lo que quería,

para lo cual ha luchado denodadamente y lo ha conseguido. ¿Por qué una persona exitosa va a cambiar? ¿Quién sabe mejor que él cómo hacer las cosas, qué le conviene, qué conviene a los otros? El manager es un hombre que se ha preparado para el éxito dentro del sistema, a quien le importan el logro, el poder, el status del éxito. Ser exitoso es la meta. Y cada uno lo es a su manera. Cada manager tiene su estilo, que tiene que ver con todo lo que vimos en la primera parte: cada persona es única.

Cada manager está constituido por genes diferentes, cada manager tiene una historia personal diferente, cada manager tiene una formación diferente, cada manager tiene una situación actual diferente. Por esto las situaciones son tan ricas, porque están siempre constituidas por personas diferentes. Y cada persona está reflejando sus valores y sus creencias en sus conductas, en sus conductas más que en sus palabras que, por no distinguir entre ambas, es que nos engañamos más de una vez.

¿Qué pasará con esta persona cuando la distancia que la separe de la realidad sea mayor o cuando más en peligro se sienta? Podemos estar seguros de que hará lo mismo que los demás seres humanos, es decir que se excederá por conservador o que, en el otro extremo, se lanzará temerario. No esperemos posiciones intermedias de un hombre en esa situación. Sin embargo, podemos prever que frente a situaciones similares a las que se enfrente sucesivamente, las reacciones serán tanto más conservadoras cuanto más lejos estén de la realidad o cuanto más en peligro se sienta.

Si traemos esto a nuestra incierta actualidad, siendo que nos enfrentamos con realidades más peligrosas, inducimos más y más a los managers a actuar conservadora-mente, más allá de las palabras.

Y aunque en las empresas vemos personas que cambian, hemos visto ya la realidad de esto y la dificultad de establecer si ha habido cambio.

El líder del cambio

Si hablamos ahora de los cambios planificados, nos encontramos con que quien cambia; quien incita al cambio es un líder de ese cambio. Ese líder, como los líderes de cualquier cambio, está, por de pronto, muy solo, porque son pocos los que lo entienden y pocos los que seguirían su acción si él desapareciera prematuramente, es decir, antes de que el cambio madurara en el medio al que está dirigido.

Esto es sabido, aunque la mayoría de los managers que inician cambios no lo tengan presente y crean que cuentan con más apoyos de los que realmente tienen, debido a que consideran mayor el efecto del poder que tienen.

El líder tiene que tener una importante cuota de omnipotencia para poder actuar; si no, los primeros avatares lo hacen dudar y sus seguidores lo abandonan. Un líder dubitativo no es un líder.

Por otra parte la energía que pone a disposición de ese cambio debe ser importante. No se puede ser líder de cambio part-time.

Otro tema que es importante es que quien pretenda liderar un cambio debe pensar y actuar un cambio que sea parte de sus propios valores. Si no lo hace así fracasará, porque en más de un momento se le escapará decir lo que realmente siente y entonces la gente descreerá de él y de su proyecto y a partir de ese momento el proceso decaerá. El manager que tiene un mensaje, cualquiera sea este mensaje, está dentro de sus valores y, por lo tanto, cuando habla de valores de la empresa, está hablando de sus valores.

Ese mensaje, esa creencia, lo hacen fuerte. Pero al mismo tiempo, si no tiene cierta flexibilidad, esa misma creencia lo hace débil. Será fuerte porque tiene un mensaje más allá del poder que detente, lo cual le da un poder adicional y diferente, una forma carismática de poder; débil porque esta misma

creencia lo debilita políticamente y lo hace blanco más rápido de los envidiosos, personas que no podrán estar en su lugar, pero que no dejarán de atacarlo. A estos managers, "chapeaux", como dicen los españoles, porque han podido llenar su vida y las de los demás de algo diferente. Todos ellos son realidades de nuestra vida cotidiana. No son criticables, son seres humanos con diferentes problemas. Y, como todos sabemos muy bien, vivir no es fácil.

Ahora bien, como dijimos, no hay cambios de cierta significación si no hay rebeldía y como hemos visto el manager es un típico hombre razonable del establishment. La cuestión es por qué el manager cambia y qué cambia, en este estrecho pasillo que nos dejan la realidad del cambio social y el carácter conservador del manager.

La mayoría de los managers que lideran un cambio no lo hacen porque cambien, sino que lo hacen respondiendo a ciertos valores, a ciertos supuestos básicos que los impulsan a enfrentar la nueva situación. Estos valores y estos supuestos básicos son los que les son útiles en esta profesión de cambio permanente y son los que logran que, a través de los mecanismos organizacionales, se produzcan cambios significativos, cambios tales como modificaciones de política o de los valores de la empresa.

Pero el hecho de que cambien los valores de la empresa no quiere decir que haya cambios en las personas y esto por todas las razones que ya hemos dado. El manager hace los cambios o los inicia por las razones que le importan, por lo que lo motiva y, cuando consideramos esta cuestión, lo que vimos es que el manager está impulsado por sus genes, por sus mensajes, por la formación que ha recibido.

La suma de distinta manera de estos elementos es lo que lo hace un hombre conservador que defiende el establishment pero que quiere tener poder o dinero o seguridad, que quiere dar un mensaje a los demás o, en fin, las posibilidades gene-

rales de motivación de las personas. Con esa personalidad, se cruza en un momento dado con el camino de una organización que precisa de eso mismo que él tiene y en ese cruce de caminos es donde se definen las modificaciones que el líder lleva a cabo en los cambios decididos, planificados o no.

Cuando vemos que un manager cambia sus valores deberemos atender a cuanto es así, según lo analizamos, porque el manager, según vemos, tiene sus valores que no son los que se enuncian en general como tales. Los motivos del manager ya los vimos. La cuestión es que puede tratarse de una persona con mucha energía pero pocos valores, que tiene la facilidad de adaptar su energía a los valores que están en uso en ese momento. Sus éxitos podrán durar por un cierto tiempo, lo cual no arroja ninguna claridad al problema.

Un hombre con valores y creencias podrá durar quizá sólo dos meses en el puesto, mientras el otro durará tres años. Conozco un CEO que parece un gran dogmático con fuertes creencias y que cuando se pone en el puesto hace según venga el viento y dura dos o tres años en cada cargo. El problema de lo que estamos viendo es que por un lado los teóricos apoyan el "deber ser" mientras que los científicos no pueden medir las creencias de los diferentes managers a través de los años y comparándolas con las situaciones que han transcurrido. Entonces preferimos pensar que la falta de valores y creencias hace que la persona fracase.

Lo único que se puede aseverar es que quienes tienen valores y creencias, cuando se encuentran en un cruce de su camino con una empresa que necesita de esos valores y creencias, producen modificaciones espectaculares y que de la misma manera pueden arrastrar su frustración toda la vida.

También podemos asegurar que quienes predicán algo y obran lo contrario pierden el apoyo de las personas que los

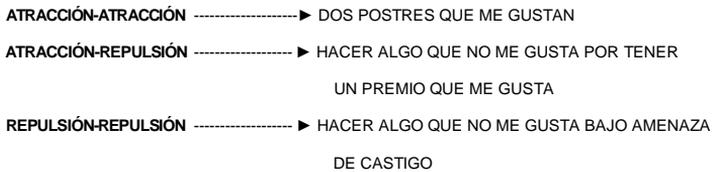
rodean en la organización para lograr los objetivos de cambio que habían propuesto. El cinismo político tiene menos espacio en una empresa porque es más transparente, todo se ve más que en una sociedad, donde algunas conductas recomendadas por Maquiavelo, adoptadas por los líderes y mejoradas por muchos, no son fáciles de aplicar en una empresa, porque el líder social cuenta con que hay mucha distancia y entonces es más difícil que los demás se enteren de ciertas cosas y que lo hagan en momentos críticos, antes de que él pueda reaccionar. En una empresa hay poca distancia y todo se ve más. Es así como los márgenes se reducen notablemente.

¿Puede haber cambio que no parta del manager? Hemos visto desde ya que hay cambios que se producen sin que un líder los promueva. Pero además es común que los procesos de cambio ocurran más allá de lo que se cuenta, en zonas de menor poder. Dicho de otra manera, no siempre es el CEO el que promueve el cambio. Yo me animaría a decir que el promotor del cambio está habitualmente por debajo del nivel del CEO y que éste lo acepta y lo apoya e inclusive lo hace suyo, robándole o no la idea al otro, impulsándolo con todo su poder.

Pero además también hay cambios que nacen de los niveles inferiores de la organización. Esto ocurre de dos maneras: una a través de las presiones sindicales y la otra a través de las iniciativas o presiones de un grupo de empleados u operarios. En uno u otro caso, la empresa acepta el cambio y éste se hace parte de la organización. Lo que no deja de ocurrir, en especial en estos casos, es que haya un líder. Este líder es más claro cuando no hay organización sindical en el proceso, ya que el sindicalista puede no ser el líder, sino solamente el representante. En cambio, en el caso de grupos que proponen o presionan por algo, con seguridad hay un líder, sea éste parte o no del sindicato.

El conflicto

La situación de quien quiere trabajar en el cambio es una de las muchas que se pueden visualizar a través de las categorías de conflicto de Lewin. Éste planteaba tres categorías en el conflicto, es decir, en la situación de tener que elegir entre dos posibilidades excluyentes:



Recordemos algo que he dicho en otras ocasiones; en todas las encuestas de actitud que he realizado, siempre el nivel del management intermedio era el que estaba en peor situación global en la empresa.

Si unimos los dos elementos podremos advertir que el manager mayoritario, es decir el intermedio, está en una situación de escalada o de fin de escalada, con presión desde abajo y desde arriba, con miedo a perder un puesto de los que hay menos en el mercado que los de abajo y sin el renombre eventual del manager de nivel más alto. Esto le hace tener úlceras.

Pero además el tipo de tarea del manager es, en el mejor de los casos, el del planteo atracción-repulsión, ya que las empresas en general han pasado del golpe de la esclavitud al dinero de la libertad, sin concretar aún la atracción del trabajo divertido. También muchos managers se encuentran en la situación de poder perder el puesto, con lo que la situación del conflicto pasa a repulsión-repulsión.

Lewin dice que en la situación de atracción-repulsión la reacción será a vacilar, a no comprometerse, a renunciar a la recompensa o a conseguirla indirectamente.

En la situación repulsión-repulsión se tratará de huir y si no se puede, habrá una fuerte descarga emocional o la persona se encerrará en sí misma. Esta situación del manager hace más difícil aun su liderazgo del cambio.

CUÁNDO SE CAMBIA

Dijimos que hay tres factores básicos en la producción de un cambio social: el ámbito ecológico, los contactos entre sociedades y los cambios internos. En la empresa esto significa que habrá cambios cuando ocurran ciertos fenómenos en alguno de estos tres capítulos, pero que puede no producirse ningún cambio frente a cuestiones que en otra empresa lo producirían o lo han producido ya. Si tomamos, por ejemplo, el caso del descenso del caudal de agua del río del que se abastece la fábrica, el cambio existe en el medio ambiente, pero esto puede hacer que la empresa se mantenga impertérrita, como de la misma manera puede ser que haga cambios para adaptarse mejor a este nuevo nivel y prevenir futuras bajas eventuales o previsibles.

Para llegar al momento del cambio hay que tropezar primero con una crisis de magnitud suficiente y éstas son palabras diferentes para cada organización. Y dejemos en claro, desde este primer momento, que puede ser tan malo no cambiar cuanto apurarse a cambiar. O sea que cuando decimos que la empresa no cambia, no estamos haciendo un juicio de valor suponiendo que debería cambiar. Quizá lo más atinado en esa circunstancia sea no cambiar. Es decir que no hay reglas fijas para determinar el momento en que hay que cambiar.

En el ámbito ecológico, ¿nos damos cuenta de que nuestra materia prima está siendo arrasada en el mundo? ¿O que nos quedamos irremisiblemente sin agua? ¿Creemos que la baja es momentánea porque ha ocurrido otras veces, o simplemente

porque el cambio eventual es más costoso que esperar?

En el ámbito social, ¿nos damos cuenta de que hay un cambio generacional que desplaza nuestro producto? ¿Que la empresa que se está instalando tiene una tecnología superior a la nuestra? ¿Que cuando la crisis social se extiende nos termina tocando? ¿Creemos que las generaciones siempre tienen que hacer algo de ruido, pero que por fin se adecuan? ¿Creemos que la competencia es buena y estamos en realidad preparados?

En el ámbito interno, ¿nos damos cuenta de que nuestra organización es muy pesada? ¿Que estamos desatendiendo los problemas de las personas y vamos a un conflicto? ¿Hemos tenido antes alguna dificultad sin que ocurriera nada grave y por lo tanto esperaremos?

Cada empresa reacciona de una manera diferente y en un momento diferente. Como dijimos, no hay reglas. Los gráficos típicos de marketing que nos muestran cómo conviene cambiar de producto cuando nuestro producto está en el cenit y a punto de caer, son una buena teoría. Es cierto que en un determinado momento hay que cambiar algo. ¿Cuándo es eso? ¿En qué momento nos acercamos al fin del cenit? ¿Qué diferencia hay entre un mal mes de ventas y un comienzo de caída? ¿Debimos de haber cambiado el producto antes de que hubiera un mal mes de ventas? Después de ocurrido es claro que en el caso de la empresa Zenit, se dejó caer el producto sin notar la nueva competencia y que en la empresa Camit se tiró el producto cuando aún podía dar más de sí; la prueba es que lo tomó otra empresa y siguió ganando en la posición de "vaca lechera". Los consultores tenemos la habilidad de demostrarles a los managers cómo se han equivocado o cómo han hecho bien algo, después que lo han hecho. Los managers tenemos que tomar la decisión de seguir o tirar un producto antes de que se pueda demostrar nada. Todos los datos son legibles de maneras

controvertidas, si no, no habría discusiones en las empresas sobre qué conviene hacer. Lo que la experiencia me dice, como manager y como consultor, es que cada manager aplica su persona a la decisión, para lo cual toma en cuenta aspectos que otro no toma, privilegia aspectos diferentes a otro; resumiendo, intuye de una manera diferente a partir de esa enorme cantidad de datos que cada ser humano tiene y de todo lo que hemos visto que nos ocurre a los seres humanos y a los grupos humanos. Por eso algunas empresas desarrollan una cultura que tiende al cambio permanente de productos, como es el caso de Gancia, mientras otras mantienen los mismos servicios tradicionales, como Steinhauser.

A pesar de la dificultad que supone tratar de categorizar, intentaremos desarrollar una clasificación de las distintas situaciones; podríamos decir que son las siguientes:

a) Se cambia porque una persona con visión, a nivel jerárquico alto, induce a la organización a cambiar a pesar de que no se tiene la sensación de que haya un peligro real para la empresa; esta persona puede tener razón frente al peligro que intuye, en cuyo caso le ha dado un gran servicio al adelantarse a la situación o puede estar equivocada, en cuyo caso la ha llevado a la empresa a través de una crisis que nunca será inútil sino más bien perjudicial.

b) Se cambia cuando el problema está ya a la vista o está ya entre nosotros. Puede ocurrir que estas crisis estén acompañadas por caída en la rentabilidad o no. Puede ser que se trate de situaciones que llevan al grupo a tomar decisiones más allá del resultado económico. Cuando hay problemas, estas crisis se manifiestan a través del producto, el mercado o las personas. Con el producto ocurre cuando éste se vuelve obsoleto y esto se manifiesta a través de la pérdida frente a la competencia. Esta situación es advertible previamente porque se produce una brecha tecno lógica entre la producción de la

empresa y el estado de la tecnología en ese tema.

Con el mercado ocurre por dificultades en la financiación de los productos, con el servicio al cliente, con la aproximación de marketing, con la competencia. En todo caso significa una crisis que lleva a la necesidad de cambiar debido a la relación externa de la empresa.

Por último, con las personas, la crisis ocurre porque las personas sufren crisis personales que las fuerzan a cambios y estos cambios inciden en la empresa. Estas crisis son tanto familiares, cuanto emocionales, cuanto accidentes físicos, pérdidas financieras, etc., por el ingreso de nuevas personas, lo que puede deberse:

- a cambios generacionales;
- a cuestiones de accionariado;
- a incorporaciones con intención de renovar la empresa.

Es más difícil que las empresas adviertan problemas de tipo ecológico o social salvo que los tengan muy próximos, bien porque la materia prima está subiendo, bien porque no hay agua, y en el caso de lo social, porque hay terrorismo en la planta o en las plantas vecinas, porque hay un proyecto de ley que la perjudica fuertemente.

En estos casos puede ser que la empresa llegue al punto de estrés interno suficiente para cambiar.

c) Se cambia por las mismas situaciones anteriores, con la diferencia de que frente a ellas la empresa demora su definición por razones diversas, hasta llegar a un punto crítico en que intenta cambiar pero es muy tarde y quiebra u opta por una venta rápida.

d) Por último, cabe hacer referencia a las empresas que producen el no-cambio, una especie de homeostasis nirvánica, donde todo se niega: la empresa es la mejor, tiene una tradición que habla por sí misma y por lo tanto hay que

mantenerse como se está. Resultado: la quiebra final, sin ningún intento de cambio.

Quizá valga la pena anotar en este final de párrafo que las empresas cambian solamente cuando sus miembros sienten que hay que cambiar y tienen todavía la posibilidad de hacerlo.

EL CAMBIO DE PERSONAS

Hasta ahora hemos considerado todo el tiempo el cambio con las personas, de manera que los cambios organizacionales se llevarán a cabo con las mismas personas en general. Otra situación es la del cambio de personas, lo que significa despidos.

Un despido es un acto agresivo para con otro; es un acto que suele significar el fracaso del supervisor para integrar a esa persona; es un caso que puede implicar tozudez en el despido; es un acto que produce miedo en los demás y, por lo tanto, bronca -que van siempre juntos-.

Es decir que despedir no es el camino más conveniente. Pero despedir tiene la ventaja de que con el miedo las personas parece que hacen las cosas como uno quiere. Nunca vi tantas personas de la Dirección de Obras Públicas trabajando en la calle como al día siguiente del golpe de Videla. Cuatro años después estaban todos en la misma Dirección y seguían sin hacer nada.

Pero para el gerente, que tiene que mostrar resultados, algunas personas menos disminuyen el *pay-roll*, demuestran a los superiores que uno ha tomado la conducción con fuerza, les demuestra además que uno tiene "riñones" y manda un mensaje hacia abajo que al que moleste se lo despedirá de la misma manera.

Como en las empresas no hay reacciones violentas apa-

rentes y como las revoluciones son cosa de los militares, todo parece seguir su curso. Pero en poco tiempo cada uno está haciendo lo mismo que hacía antes, con alguna variante, a menos que se lo haya podido convencer realmente de que no corre peligro arbitrario y que se está haciendo lo que parece mejor para salir de la crisis, incluyendo las ideas que él pueda presentar.

El cambio de personas tiene tres eventuales aproximaciones: particular, grupai, generacional. Las dos primeras responden a estrategias diferentes. En la primera cambiamos una persona, en la segunda cambiamos un grupo.

En general, el cambio de una persona es el cambio de un gerente. Se supone que eliminando a quien dirige un área, cambiaremos el área. En el otro caso no confiamos en que el cambio sea suficiente y producimos un cambio masivo. Este cambio tiende a ser un descabezamiento del sector o el despido de un grupo de personas con un denominador común en la cultura de la empresa.

El despido de una persona en un grupo modifica las relaciones en el grupo. Si esa persona es líder, el cambio será de difícil manejo; si no lo es, seguramente el grupo estará avalando el despido o pidiéndolo. Pero aun en este caso pueden aparecer sentimientos de compasión que produzcan resquemor contra quien no le habría dado a esa persona una razonable oportunidad de mejora, a criterio del grupo. Esto puede reforzar la aparición de un antilíder y el conflicto consecuente.

Estos sentimientos de compasión pueden ser muy fuertes por el temor de que el siguiente en la lista sea uno mismo. Esto que aparece como sentimiento de compasión hacia el otro tiene seguramente ingredientes de una forma de miedo no manifestada, con todo lo que el miedo tiene de paralización y bronca.

Los cambios en el puesto de manager se relacionan en

algunos aspectos con los despidos grupales. Cuando el despido grupai es de un grupo jerárquico, ocurre un efecto similar que cuando se despide al líder de un grupo. Las personas se dividen entre los que se sienten aliviados por la decisión y los que reaccionan en contra. En ambos casos tienen miedo. En éste porque la misma bronca que sienten les hace temer por sus propias reacciones y las consecuencias que esas reacciones puedan tener; en la otra porque, aunque aliviadas por la desaparición de quienes les molestaban, reconocen que los que han tomado la decisión tienen un nivel de violencia suficiente como para no quedarse tranquilos y esto significa entrar en el terreno del miedo.

En todo caso este tipo de acción se ha demostrado tan perjudicial, que los *take-overs* han dejado de ser sinónimo de descabezamiento. Lo que es más, en los *take-overs* se trata de que quienes están como responsables continúen en lo posible a cargo o ayudando a quienes toman la dirección.

Lo menos habitual es descabezar la empresa y esto solamente ocurre en los casos de cambio generacional, en casos de luchas interiores muy fuertes o en casos en que la situación de la empresa es desastrosa. Es decir, que salvo en este caso, en los otros dos han prevalecido las emociones sobre la racionalidad y en la calificación de desastrosa suele esconderse la imagen del vencedor en la lucha.

Los descabezamientos tienen además la dificultad adicional de la continuidad. Aunque las personas que están debajo de quienes son despedidos conocen la operación, no es lo mismo ser el CEO, el director, el gerente o el jefe. Éste no tiene conocimiento ni visión suficientes de lo que aquellos puestos significan por el "efecto embudo".

Este efecto lo que dice es que si uno se coloca un embudo frente a la vista, tiene una visión amplia de lo que está cerca, pero va disminuyendo la amplitud a medida que se distancia la visual, terminando en un pequeño agujero que permite ver

apenas una luz en el fondo. De la misma manera las personas vemos las cosas cercanas a nosotros con mayor claridad y conocimiento que lo que se nos aleja y este alejamiento es en distancia física, psicológica, económica, social o cualquier otra.

Por lo mismo que para alguien que gana 500, otro que gana 5.000 es un hombre rico, de la misma manera un jefe tiene una visión muy corta de lo que ocurre en el nivel directorio tanto cuanto el director apenas sabe lo que pasa a nivel de jefe.

Así pues, es muy peligroso descabezar a cualquier nivel sacando más de una o dos personas.

En el mismo sentido otra alternativa de cambio grupai de personas es la de conjuntos de nivel jerárquico menor. Esto ha ocurrido, por ejemplo, en casos de cadenas de corrupción, donde se ha resuelto el despido de grupos relativamente grandes de personas.

Esto es tan peligroso como lo anterior, porque en definitiva esas personas de nivel menor son las que están manejando la operación y su despido deja el área en situación precaria o aun vacía. Aunque así sea, hay ocasiones en que ésta es la decisión que corresponde, porque se ha producido algo que hace a los principios de la empresa y que, mantenerlo, sería mucho más peligroso que erradicarlo.

Si, por ejemplo, ante el descubrimiento de un grupo corrupto se opta por despedir sucesivamente a cada uno de sus integrantes, se corren riesgos importantes: el primero es que los nuevos sean envueltos en la corrupción o sean atacados de tal forma que no puedan demostrar su valía por los errores que les hacen cometer; el segundo es que frente a terceros la empresa en vez de actuar de una manera ética resuelve negociar con los corruptos, lo cual es una señal de que la empresa permite la corrupción y que por lo tanto es mejor manejarse corrompiendo; el tercero es una señal a los mismos empleados de que un buen acto de corrupción una vez

descubierto puede ser negociado de tal manera que confirme inclusive el empleo.

Así pues, no es conveniente despedir a un grupo, pero a veces es peor dejarlo en la empresa.

Otro caso que ocurre es el de los *mergers*. En general se pretende que éstos son verdaderos acuerdos de unión. Pero en la mayoría de los casos ambos grupos sienten que unos son mejores que los otros, sea esto así o no. De la misma manera que en los casos de compra de empresa los compradores sienten que son mejores que los comprados, de la misma manera en los *mergers* suele haber un halo de "empresa mejor" en una de las unificadas. Esto nos lleva a la misma situación que los *take-overs*, con el agravante de que no se explicita, lo que no permite tratarlo tan abiertamente.

Por último, el cambio generacional. Las generaciones negocian los cambios de diferentes maneras, a veces brutalmente. Habitualmente no prestan mayor atención a si se trata de cambios profundos o de simples apariencias: hay una generación que ataca y otra que se defiende y el nivel de agresividad es diferente en cada cambio generacional, en cada país, en cada empresa.

Esta nueva generación vendrá con ideas diferentes a la anterior y estará motivada por cosas diferentes a la anterior, por lo menos en apariencia. En los vaivenes entre seguridad y libertad o entre idealismo y materialismo, las generaciones necesitan siempre en sus comienzos diferenciarse de los mayores, para lo cual crean modas que más de una vez se las crean los mismos mayores que los usan para su propio beneficio económico o político.

Esta diferenciación necesita algunos contenidos que a veces son realmente muy pobres y otras veces son sublimes. Los jóvenes tienden a creer que siempre son sublimes, pero es solamente porque les falta perspectiva. Lo que importa es que actúan en todos los casos como si fueran los únicos posibles. Esto produce necesariamente el choque que lleva a los

managers a actuar de manera diferente en relación con la nueva generación. Cuando por fin la nueva generación toma los puestos de manager, quizás años más tarde, los cambios se atenúan porque los miembros de esta nueva generación son también conservadores.

LA PROFUNDIDAD DEL CAMBIO

Hemos hecho notar ya que en el ser humano hay tres niveles que podemos distinguir: lo que está en la superficie, en la vida cotidiana; lo que son los valores que sustenta esa persona, explícita o implícitamente; y las bases esenciales en las que están asentados esos valores, lo cual está casi siempre implícito aun para el mismo individuo que raramente alcanza a conocerse tan profundamente.

La acción cotidiana es esa persistencia en las condiciones pasadas y presentes en las que nos basamos para vivir. Todo lo que hacemos está basado en el supuesto de que las cosas serán como ayer y así nos levantamos, salimos a la misma calle, buscamos el mismo medio de transporte, etc. Y sin embargo cada día hacemos las cosas de alguna pequeña manera diferente. Compramos algo antes de tomar el ómnibus o hacemos la entrega a una hora diferente, o en fin, otras pequeñas modificaciones. En tanto estas modificaciones no persisten, no podemos decir que se ha producido un cambio; son solamente las variaciones de todo acto humano.

Pero en algún momento lo que hacemos no resulta ya diferente a lo que hicimos, se nos ha vuelto una costumbre, lo repetimos cada vez que corresponde. Entonces el devenir se ha sistematizado y podemos decir que hemos establecido una nueva manera de actuar, lo que en la empresa supone un cambio de procedimiento, un cambio de política, una estructura nueva.

En la empresa esto ocurre entonces por deslizamiento cotidiano. Pero este cambio superficial también puede ocurrir por otras razones. No es raro que una empresa plantee que ha cambiado con la llegada de un nuevo grupo directivo o de un nuevo presidente o de un nuevo accionista.

La proclama es fuerte y clara. Y sin embargo no está cambiando como dice hacerlo. Quizás haga cosas de manera diferente o quizá no, pero en todo caso lo que importa es que suelen ser superficiales y se hacen para justificar un cambio de personas que se escudan en haber tomado el poder porque era necesario y que, siguiendo esta idea, están haciendo los cambios que creían necesarios. Esto tiene cierta similitud con esa alteración política cuando hay un golpe de Estado. Aquí no hay un golpe de Estado, no hay sangre, pero ha habido una maniobra que ha dejado vencedores y vencidos y aquéllos se justifican frente a los demás y frente a sí mismos.

En otras ocasiones la empresa se encuentra con que ha aparecido un competidor o ha habido un cambio de legislación o ha sido atacada por haber cometido actos contra la sociedad (productos en mal estado, fraudes, contaminación, explotación, etc.). Ante esta situación ha habido empresas que han planteado un cambio de dirección, sin necesariamente cambio alguno de personas, pero haciendo saber a todo el mundo que la empresa ha cambiado, que ahora es "buena", no importa lo que este dudoso adjetivo quiera decir.

En realidad la empresa no ha cambiado sino en alguna cosa superficial y no bien se van los periodistas, el sindicato o el juez, vuelve a contaminar como antes, usa el dinero como lo hacía o toma personal sin pagar las cargas sociales, aunque ahora lo haga de una manera más disimulada. Es decir, quizá cambia la forma para no ser señalada con el dedo, pero no cambia el fondo.

O sea que hay casos en que la empresa dice cambiar para

justificar la nueva dirección o para evitar el ataque social, pero sin cambiar lo que dice cambiar, aunque puede ser que modifique otras cosas para hacer parecer que está haciendo lo que dice.

De esta manera encontramos que empresas y personas, como si fueran diferentes, actúan en concierto. En realidad lo que ocurre es que las empresas están formadas por personas y cuando una empresa se justifica por el cambio de personas, son estas personas las que están justificando su toma del poder y cuando una empresa trata de evitar el ataque social, son sus directivos los que se están defendiendo. Es decir, que podemos ver cómo aun frente a situaciones de gran presión, las personas resisten al cambio y pareciera como que es la empresa, esa entelequia inexistente, la que toma acción.

La acción la toman las personas en nombre de la empresa y a éstas hay que mirar si debemos entender lo que ocurre. Cuando en los *hostile take-over* se anuncia pomposamente que la empresa está siendo atacada, no se trata del país vecino que viene a conquistar el lugar, sino tan solo de un grupo de poder que quiere desbancar a otro. No hay un cambio de nacionalidad, de soberanía, sino sólo gerentes que temen dejar de serlo.

Cuando estas acciones ocurren no es raro que la cúpula se autoestablezca *golden parachutes*, es decir, paracaídas dorados para el caso de ser desbancados. Y esto no tiene que ver con la empresa sino con la economía de los gerentes.

Se ha terminado hace ya más de dos décadas el tiempo en que las empresas eran "buenas" por definición y los empleados eran los que podían ser dudosos. En las situaciones mencionadas es el nuevo grupo directivo el que se cubre de las críticas que pueda recibir aduciendo cambios que en realidad no cambian nada y son los grupos directivos los que se justifican frente a la sociedad para no perder su situación.

Con lo que quedamos nuevamente en la situación anterior.

Por eso cuando decimos que la empresa tiene ciertos valores, quienes realmente los tienen o no son las personas que la componen. De acuerdo con cuántos sean los que los comparten y dónde estén ubicados, podremos advertir que efectivamente las acciones que se hacen en nombre de la empresa adhieren a esos valores o veremos que hay una diversidad de actos diferentes o aun contradictorios.

Podemos reconocer que en las empresas los valores son implícitos o explícitos y que ellos pueden ser coherentes o incoherentes. Y esto se aplica por igual a las personas.

Las empresas fundamentan estos valores en suposiciones básicas, implícitos culturales que no se manifiestan porque ni siquiera son claros para las personas involucradas. Esto es lo mismo que ocurre con las personas.

También queda claro que el nivel más profundo de las personas y de la empresa no se cambia. De la misma manera que veíamos cómo las personas podían modificar su "roca" cuando sufrían un lavado de cerebro, las empresas solamente llegan al cambio de sus valores más profundos cuando se produce una sustitución muy fuerte de personal en el nivel directivo y muy raramente cuando las personas cambian sus actitudes frente a situaciones límites que producen cambios también profundos en la empresa. En todos estos casos estamos refiriéndonos a casos muy excepcionales, ya que lo habitual es que se enuncie mucho más de lo que ocurre.

Podemos afirmar que el manager se mueve en un mundo de pequeños cambios cotidianos, a partir de ciertas estructuras que lo hacen intuitivo, estadístico, reparador, racionalista, como los demás seres humanos, y que es muy difícil establecer la medida en que estas estructuras básicas lo condicionan, son compulsivas o se modifican permanentemente.

Al respecto podemos recabar lo dicho en el sentido de que hay cambios superficiales de cambio más fácil y cambios profundos de cambio más difícil o cuasi inmodificables. De la misma manera nos encontraremos con cambios en que la supervivencia es el motor y otros en que la convicción es la que los ha producido.

LAS POSIBILIDADES DE AVANCE

Cuales sean las posibilidades de avance en el cambio, es algo diferente y particular en cada caso. Cada uno de los tipos de cambio que hemos visto y los procesos que seguiremos, nos aseguran un cierto tiempo o una determinada velocidad.

Lo claro es que el cambio rápido, profundo y estable es imposible. Por todo lo que vimos no puede haber un cambio que tenga estas tres cualidades, a pesar de que éste sea precisamente el cambio que se enuncia y se propugna en las organizaciones.

Un cambio puede ser rápido siempre que sea superficial. Los cambios que involucran las partes más profundas de la pirámide del hombre serán lentos o no existirán, como ya vimos.

Pero al mismo tiempo los cambios rápidos, aunque sean superficiales, necesitan un tiempo de sedimentación. Hay una tendencia a volver al lugar seguro. Hay una tendencia a volver al cobijo que daba Luis XVI, aunque ahora venga del pueblo y se llame Napoleón.

En una organización los cambios rápidos ocurrirán con las personas que estuvieren convencidas anteriormente y si no, con quienes lo hagan en forma superficial. Esto es lo más probable cuando salimos del grupo específico de los aliados.

Por esto no es deseable que los cambios ocurran tan

rápidamente, porque esto nos está diciendo que son inestables y con pocas posibilidades de continuar. Es preferible encontrar alguna resistencia, lo que significa que no estamos frente a los Bill Merrick (Jo Jones says and I feel the same), que se regocijaron con nosotros por agradarnos y porque seguramente estaban cansados del poderoso anterior.

Las personas que cambian rápidamente no están involucrándose; seguramente estas cosas les tocan apenas en la superficie de su segundo nivel y por lo tanto pueden actuar de una u otra forma con la misma aparente convicción.

Pero esto plantea hoy día una situación muy compleja. Ya sabemos que hay que trabajar con menos niveles, más personas reportando a cada supervisor, puestos más amplios. También sabemos que estamos en un período de equilibrio momentáneo en que algunos dicen que ya no se puede avanzar más, mientras otros dicen que hay que seguir avanzando en la ruptura de la pirámide organizacional.

Hay dos cosas que no advierten o disimulan ambos: la continuación del proceso no depende de la decisión de los especialistas en management, sino de las nuevas tecnologías que empujan a las personas a tener que organizarse cada vez más independientemente; la segunda cuestión es que ya a esta altura de los acontecimientos, las empresas están cada vez más claramente presionadas a lograr la agilidad organizacional que la actual tecnología permite y esto supone que los empleados actuales son muy independientes vis-à-vis los de hace una década. Por lo tanto no podemos estar respirando en su nuca para ver qué hacen y entonces tenemos que estar muy de acuerdo en que poseemos las mismas ideas acerca de qué hacer y cómo hacerlo si no deseamos que se produzcan errores importantes, malentendidos graves o acciones directamente agresivas contra la empresa o contra nosotros.

Para que esto no ocurra, para que los empleados sean personas que puedan actuar con la independencia que la tecnología está empujándolos a que tengan, es imprescindible que poseamos una visión similar y las mismas creencias.

Ésta es la dificultad que nos plantean las personas que cambian sin convicción: son una bomba de tiempo en la empresa actual.

La alternativa que se ha buscado para evitar esta inestabilidad que ocasionan estos cambios en las personas es introducir nuevas tecnologías. Se cambia la denominación de los sectores, se modifican aspectos organizacionales, se pone un nuevo sistema informático, se cambian cincuenta procedimientos... y los consultores se van, dejando la reingeniería en perfectas condiciones de fracaso. Porque las personas harán de tal manera que en poco tiempo los sistemas no funcionarán, los procedimientos serán inútiles y la organización volverá a algo muy similar a lo anterior.

Las imposiciones no funcionan, se llamen empowerment, reingeniería, calidad total o círculos de calidad. La cuestión es, como vimos, lograr la participación de las personas. Y cuando se cambian las tecnologías autoritariamente, no se consiguen resultados, lo cual es conocido desde hace décadas cuando la discusión estaba centrada en si el cambio había que hacerlo empezando por las tecnologías o por las personas. Treinta años después estamos aplicando criterios que sabemos que no pueden funcionar y que efectivamente no funcionan.

La cuestión es trabajar con las personas y con la tecnología sin pretender que los cambios sigan el ritmo de nuestro deseo. Si necesitamos cambios rápidos, quizá debemos cambiar las personas, suponiendo que esto sea más veloz que ayudar a cambiar a los actuales empleados.

Lo que he visto a menudo es anunciar urgencias que en realidad no existían, que producían despidos y que luego pasaba el tiempo sin que hubiera nada más que cambios

mínimos, pero había nuevos puestos mejor pagos para los que habían hablado de urgencias. O sea un puro juego político.

EL CAMBIO ACTUAL

Aunque hemos hecho referencias en algunos momentos a la situación actual del cambio, creemos que conviene hacer ciertos análisis específicos, que no por conocidos son menores.

En la página 66 desarrollamos un gráfico que visualiza elementos que queremos enfatizar.

El cambio -señala la flecha en la base- tiende a crecer. Esto se nota tanto en que hay más cambios (las ondas sucesivas) cuanto que hay más cambios distintos (más flechas en distintos sentidos). El cambio no es solamente mayor, sino que es diverso, y se instala con fuerza en esa trilogía, de:

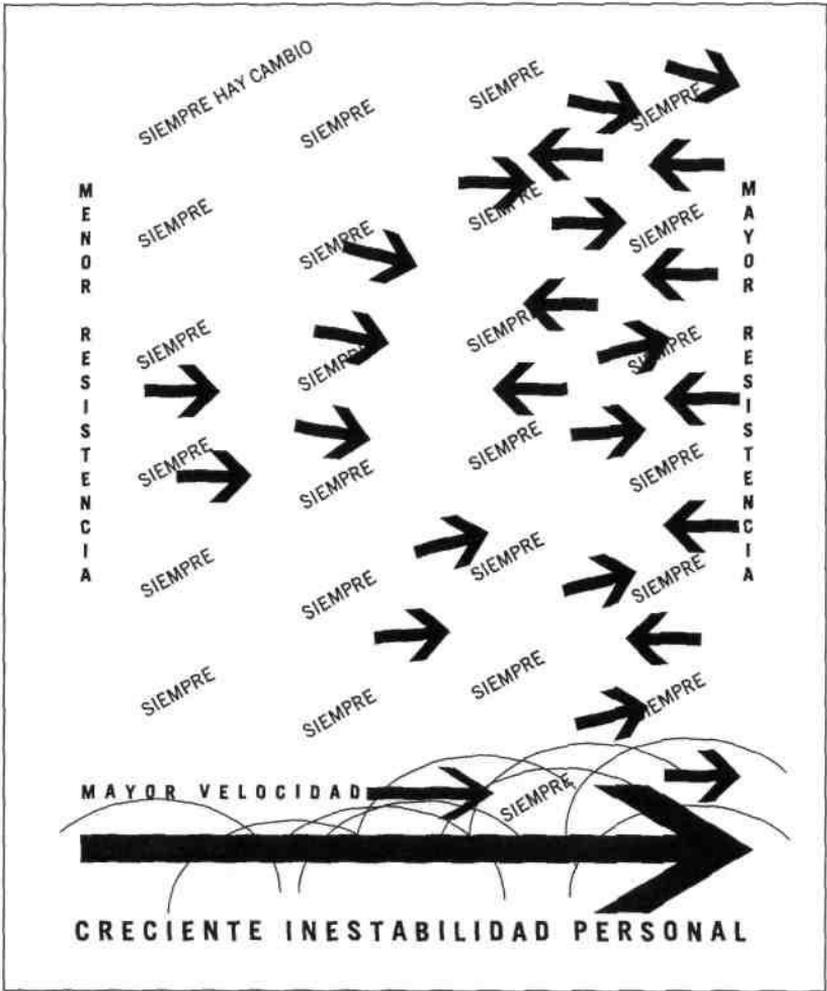
lo que sabemos;

lo que sabemos que no sabemos;

lo que no sabemos que no sabemos.

Hay cambios que podemos prever, otros que tememos que ocurran desde zonas que sabemos que no conocemos y otros que nos toman totalmente por sorpresa.

Cuanto mayor es la sensación de cambio, mayor es la inestabilidad que tienen las personas y los grupos. Cada persona y cada grupo tienen, como vimos, ciertos márgenes de asimilación a las situaciones cambiantes o desconocidas. Esto es diferente en cada persona y en cada grupo y no se puede predecir, porque está en esa sutil diferencia entre el segundo nivel y la roca. La misma persona o el mismo grupo que aceptó un cierto cambio en un momento dado, rechaza otro distinto aunque en apariencia de menor importancia, porque



está tocando zonas de la roca, de lo inmodificable. Al mismo tiempo esa misma persona o grupo rechaza eventualmente un cambio en el mismo sentido poco tiempo después, porque supera la posibilidad de cambio en ese sentido o porque está abrumado por otros cambios contemporáneos con el que se le propone. La teoría del caos ha servido además para oficializar esta tendencia de situaciones fuera de los métodos conocidos,

lo que supone la aparición de cambios que no estaban dentro de estos dos primeros capítulos de lo que conocemos y lo que sabemos que no conocemos, transfiriendo más situaciones a aquellas que no sabemos que no sabemos.

Al crecer la inestabilidad personal o grupai, aumenta la resistencia más allá de los demás elementos que señalamos anteriormente respecto de la existencia o aumento de la resistencia al cambio. En la actualidad, esto es claro y este aumento de inestabilidad y de resistencia a los cambios se nota en las reacciones de las personas.

Hay una creciente sensación de falta de tiempo para hacer las cosas que produce un estrés creciente. La búsqueda de solución a este estrés no es sencilla, porque no es solamente el manejo del tiempo sino la posibilidad de involucrarse y de absorber los cambios que se producen. Hay también un mayor nivel de queja contra la "empresa", denominación que no tiene siempre un recipiente claro, sino más bien expresiones como "es una máquina de picar carne", "les importa un carajo la gente", etc. Estas expresiones que eran raras de escuchar en niveles altos y medios en las empresas, se están haciendo cada vez más comunes.

Esto hace también que el nivel de aporte de las personas no sea tan franco como antes y que las personas estén demasiado tiempo mirando posibilidades afuera, no porque tengan interés en irse y hacer su carrera saltando, como se les pretende vender, sino porque están hartas de la empresa. Nadie que está harto hace aportes importantes, sino que trata de sobrevivir a la circunstancia que le ha tocado de la mejor manera posible (véase pag. 48).

Se nota también esta situación en el nivel de irritabilidad que se manifiesta abiertamente o en subas de presión. Hay más enfrentamientos entre personas en las empresas porque hay que asegurarse de no ser víctima del próximo cambio y reestructuración.

Toffler estima que habrá una reducción general de efectividad si no se puede manejar esta situación evitando futuros choques. Llama choques a la sucesión de nuevos cambios que se superponen, haciendo que las personas se sientan incapaces de administrarlos y esto produce consecuentes inhabilidades, al mismo tiempo que aumentos de estrés, que se denotan en enfermedades, actos contra la empresa y aun suicidios.

Las personas, enfrentadas a los cambios de la ecología, del choque o *merger* con otras empresas y de las situaciones internas, se encuentran con muchos cambios, de distintas direcciones, a mayor velocidad de aparición entre uno y otro, cuando no son simultáneos en dos sectores diferentes, y por fin de magnitudes distintas pero que en definitiva son importantes.

Ante esto la resistencia aumenta. Y las flechas que muestran ese aumento de resistencia tienen todas la misma dirección. No es casual que hayamos dibujado las flechas de los cambios en distintas direcciones y los de la resistencia en la misma. Esto lo hemos hecho así porque las personas y los grupos nos defendemos siempre de la misma manera. Esta manera es diferente en cada persona o grupo, pero responde a ciertas cosas aprendidas que mantienen patrones de conducta siempre iguales, que raramente se cambian a lo largo de la vida.

Lo que hacemos las personas y los grupos es incrementar la acción a medida que aumenta la inestabilidad.

Idi Amin cometió brutales asesinatos a medida que crecía la sensación de que estaba perdiendo el control del gobierno.

El personaje de Glenn Close aumenta su resistencia a medida que se da cuenta de que el personaje de Michael Douglas la va a abandonar y en esa resistencia intenta matarlo.

En distintas empresas hemos podido ver cómo la reorganización o cierre no producía mucho problema mientras era

un anuncio. A medida que el proceso seguía y la negociación dejaba la sensación de que efectivamente el propietario o el gobierno iba a cerrar el lugar, los actos de violencia aumentaban, desde los minutos de silencio, la concentración en asambleas, la huelga, el sabotaje, la toma de los edificios, la protesta en los lugares céntricos o del gobierno. Cada uno de estos actos de escalada estaba marcando puntos de incremento de la sensación de inestabilidad de la gente.

La vida política, la vida en las empresas, tanto como la vida en todas sus etapas, nos muestran cómo desde niños los seres humanos aumentamos nuestra resistencia si nos sentimos faltos de estabilidad y cómo aceptamos mejor las situaciones si nos sentimos más estables.

El problema del cambio es que ocurre siempre. Un fondo de un gráfico bien podría ser un mar que nos significa con mayor claridad el movimiento de la Tierra y aun de los equilibrios de las nubes en el cielo. Todo está siempre en equilibrio, pero el equilibrio de hoy no es el mismo que el de mañana. Como decía Martínez Prieto, eminente ambientalista y ser humano, la ruptura de un equilibrio no significa que haya desequilibrio, sino que hay un equilibrio nuevo.

EL PROCESO DE CAMBIO

Como hemos señalado, el cambio tiene un proceso propio que no es la modificación que estamos buscando o que se ha producido "per se". Para entrar en este tipo de proceso, vamos a comenzar por fijar ciertos hitos previos.

Tipos de cambio

De acuerdo con lo que hemos visto podemos describir el cambio desde muchos puntos de vista. Nosotros hemos adoptado dos criterios básicos. Por un lado, la distinción entre el cambio propio y cotidiano y el cambio planificado. Por otro lado, la distinción entre el cambio ecológico, el cambio por presión externa y el cambio interno.

Recordemos brevemente cada uno de ellos. El cambio cotidiano es una modificación que producimos, adquiriendo un nuevo hábito o que nos produce la naturaleza u otros, tales como un cambio de dirección en la calle donde vivimos o un terremoto. Éste se manifiesta en la empresa por pequeños cambios en las costumbres que no parecen significativos pero que al repetirse se institucionalizan y, además, pueden incrementarse. Recordemos que todo cambio en un sistema cambia todo el sistema. Y que los pequeños cambios son importantes. Entonces no debemos extrañarnos por el hecho de que un cambio llevado a cabo por alguien, planificado o no,

nos influya y nos modifique nuestro trabajo.

En segundo lugar, está el cambio que planificamos, para el cual existen procesos que son diferentes del cambio mismo. Lo interesante de estos procesos es que no son técnicos, sino políticos. Cuando hablamos de un cambio, es probable que pensemos en una nueva máquina, en una cuestión técnica del área. Pero el proceso a través del cual haremos este cambio es político. Los cambios planificados los dividíamos en cambios menores y cambios mayores.

En la otra división, el cambio en la ecología tenía que ver con las modificaciones en la naturaleza que influyeran en la empresa; el ejemplo del río que bajaba su nivel. El cambio por presión externa era el que se producía por el choque o contacto entre pueblos; el caso de los *mergers* o *take avers*. El tercer tipo de cambio era el que se producía debido a causas internas: cambios tecnológicos, de personas, etcétera.

Los roles

El cambio tiene ciertos roles que han sido denominados de diferentes maneras, pero que se refieren a funciones específicas dentro del proceso. Estos roles son:

Idea: una persona tiene la idea de producir un cambio. No analizamos aquí cómo llega a esa idea. La cuestión es quién da forma a lo que debería ser una nueva situación. Esta persona puede ser un grupo o un individuo, lo cual no modifica la cuestión, ya que uno o varios son simplemente los que producen la novedad.

Iniciativa: una persona, que puede ser asimismo un grupo, toma la iniciativa para llevar esa idea a la práctica. En este rol nos detendremos particularmente más adelante.

Promoción: son las personas que no tienen poder específico para ese cambio, pero que se pronuncian a favor de que el cambio se haga.

Apoyo activo: son las personas que tienen poder específico para hacer el cambio y que están de acuerdo con hacerlo, por lo cual trabajan en ese sentido.

Cambio: son las personas que producen el cambio en la operación, concretamente.

Control: son las personas o el grupo, que hacen el seguimiento del proceso de cambio y el control de que no se vuelva atrás.

Estas funciones no tienen que estar presentes en cada cambio. Puede ocurrir que nadie haya definido la idea o que no haya quien haga el seguimiento o que solamente exista quien hace el cambio, por tratarse de un cambio casual. Tampoco es necesario que los roles estén separados en distintas personas. De hecho quien tiene la idea suele ser quien toma la iniciativa y puede ser que al mismo tiempo sea quien apoya, cambia y controla.

Actitud frente al cambio

Dice Bloch que en la empresa están los aliados, los contradictorios, los adaptativos y los *fence sitters*. Los dos primeros son activos, a favor o en contra, los otros dos son pasivos, porque si bien los adaptativos nos apoyan en las palabras cuando llega el momento de darnos el soporte necesario en la reunión del caso, nos encontramos con que se quedan en silencio, pasivos, a pesar de su aparente apoyo previo.

Esta gran división entre actividad y pasividad nos alcanza en todos los cambios.

En el caso de una inundación, no podemos hacer mucho, el caño se ha roto y el lugar está lleno de agua. El cambio se ha producido sin nuestra intervención. Cuando es un tema ejercido por poderes muy superiores seguramente no podremos hacer mucho al respecto: una vez cambiada la dirección del tránsito de nuestra calle podremos protestar, pero el cambio de dirección está hecho. Seguramente no se nos ha pedido opinión y la policía nos hará una boleta por ir a contramano si insistimos en nuestra dirección de tránsito anterior.

Pero en ambos casos podremos adoptar diferentes actitudes. En el primer caso, para reparar los daños; en el segundo, con una protesta como reacción, habremos elegido ser activos. Podemos también aceptar pasivamente la situación.

Ahora bien, como individuos, nos ocurre que una vez hecho el cambio no nos queda más remedio que ser actores activos en él. Podemos trabajar en la nueva situación o podemos boicotearla, pero en cualquiera de las dos actitudes seremos activos respecto de ese cambio.

Si actuamos para boicotearla, tendremos que seguir los mismos pasos que en un proceso de cambio, como veremos más adelante. También podemos actuar como francotiradores, produciendo actos de boicot. Un caso clásico fue el de Ford, en Argentina, en la década de los '60, cuando sus autos hacían un ruido terrible, pero discontinuo y errático. Además, no lo hacían todos los autos sino solamente algunos. Después de mucho investigar se llegó a la conclusión de que el ruido era producido por bulones que estaban en la parte interior del paragolpes trasero. Por fin se pudo llegar hasta el operario que tenía que fijar dos bulones en el paragolpes y que canalizaba su bronca tirando de vez en cuando un puñado de bulones adentro, lo cual por supuesto era invisible a las pruebas de

calidad. El francotirador es siempre descubierto y finalmente abatido.

Pero si trabajamos dentro del nuevo cambio, es imprescindible que hayamos decidido que la nueva situación es mejor que la anterior. Si no lo hacemos así, nos ocurrirá que haremos cosas "sin querer", que van a contramano de lo que enunciamos querer; nos sucederá que nos sentiremos mal o aun nos enfermaremos o nos ocurrirá que entraremos en conflicto con otras personas involucradas. En última instancia actuaremos como un tirador franco pero sin la conciencia y la astucia que puede tener el francotirador.

Estructura organizacional del cambio

El cambio puede estructurarse en una organización de diferentes maneras. Llamamos estructura organizacional a la posición que en la organización tengan las distintas personas que participan del cambio.

No hay duda de la existencia de quien cambia para que haya cambio. Vamos a suponer que se trata de un cambio en que están los otros participantes eventuales. La posición organizacional de cada uno de los roles produce situaciones diferentes. Distinguiremos los siguientes casos:

1)

IDEA

INICIATIVA

APOYO ACTIVO

CAMBIO

O sea que quien tiene la idea está por encima de quien toma la iniciativa, éste por encima de quien da el apoyo y esto por

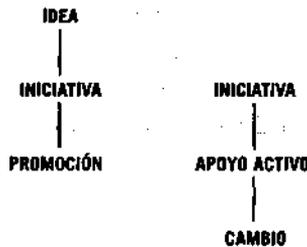
encima del que cambia. Organizacionalmente es el más fácil.

2)

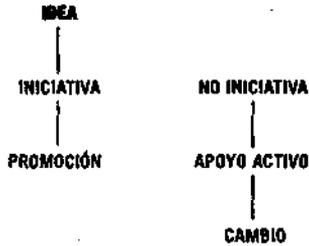


En este caso, hay un promotor que no es el apoyo activo y que suele ser el staff que está cerca del apoyo activo, que es quien en definitiva tiene el poder; ambos reportan a quien tiene la iniciativa, con lo cual aunque haya dificultades respecto de quien haga el cambio, existe una fuente cercana común de poder, quien está de acuerdo en tener la iniciativa.

3)



En este caso, el promotor y el apoyo activo están también separados, pero además reportan a personas diferentes. En esta situación las dificultades pueden producirse a dos niveles en vez de a uno solo como en el caso anterior.



La situación se complica cuando alguna de las dos que tiene que tener la iniciativa, no tiene iniciativa sobre ese cambio, con lo cual No Iniciativa en vez de Iniciativa dará lugar a que el proceso sufra interrupciones permanentes y eventualmente sea abortado.

Pero si el caso es que el promotor y apoyo activo están separados y reportando ambos a distintos supervisores, y no solamente uno de los dos supervisores no mantiene la iniciativa, sino que además la idea proviene del supervisor del staff promotor y la falta de iniciativa está en el supervisor del apoyo activo, es decir, la línea; en este caso es extremadamente difícil que el cambio llegue a producirse.

¿Tecnología o personas?

Desde el comienzo de la consideración del problema del cambio, se discute si hay que cambiar primero la tecnología y que las personas se adapten, o hay que cambiar las personas y modificar entonces la tecnología.

Nunca hubo acuerdo en los extremos, porque es un proceso mutuo y sucesivo. Cambiar la tecnología sin que las personas hayan aceptado esa tecnología previamente es perder tiempo y dinero, que es una de las cosas que más se han hecho en estos últimos años. Cambiar las personas significa un proceso de convencimiento que si no puede ser retestado y

ayudado lleva a una enorme cantidad de tiempo y dinero perdidos.

La estrategia ideal es que las personas que tienen que hacer el cambio lo pongan ellas en práctica, convencidas de las ventajas que éste les supone. Pero esto va a contrapelo de la ansiedad habitual de las organizaciones, que quieren los resultados para antes de cuando puedan alcanzarse razonablemente. El mecanismo es enmascarar los resultados para que aparezcan como si se hubiera conseguido el resultado o que se está muy cerca de lograrlo. Esto no es cierto en demasiadas ocasiones, pero el tiempo tiende a borrar las huellas y la dirección se olvida; quien tomó la iniciativa es absorbido por otros problemas y todo queda en agua de borrajas.

El problema de pensar

El mayor problema es pensar. Hemos planteado cómo se produce la personalización, hemos considerado que no estamos dedicando mucho tiempo a la meditación de las causas y sus soluciones. Los hombres contemporáneos actuamos mucho por reacción, "por instinto", lo que no es malo por sí mismo, siempre que no sea una manera indirecta de adherir a aquello que nos hace sentir seguros.

Hay personas que necesitan formar parte de organizaciones que los contengan. Hay organizaciones que ponen un gran esfuerzo en lograr esto. Estas organizaciones han sido muestra durante siglos de la importancia de esa adhesión. Las más importantes son, seguramente, los ejércitos y las iglesias.

Las personas no quieren cambiar a menos que haya buenas razones para ello; las organizaciones no quieren cambiar a menos que haya buenas razones para ello. Por lo tanto cuando

las personas están en organizaciones que tienen una cultura muy fuerte, es más probable que no cambien.

Pertenecer es formar parte de, pero adherir es una medida de la obligación de no hacer, para poder pertenecer, y en esta palabra está la clave de la libertad para el cambio, para la innovación, para los nuevos productos, para la creatividad y para toda la parafernalia de palabras que se usan en la actualidad para impulsar a las personas a llevar adelante cambios que muy probablemente su organización no les permita. Libertad y seguridad son siempre dos conceptos antagónicos.

Ya hemos visto cómo los medios de comunicación nos van "educando" y luego elegimos lo que ellos nos han enseñado a gustar. En las empresas eso se llama "adherir a la moda para estar seguro". Y cuando se adhiere a la moda para estar seguro, se podrá sentir la sensación de que se está haciendo "lo correcto", con lo cual las críticas de que podemos ser blanco serán pocas o ninguna, así todo salga mal. Pero no podremos decir que estamos haciendo lo que en verdad hemos meditado, lo que hemos encontrado como la posible mejor solución y hemos trabajado a partir de eso.

PREVENCIONES IMPORTANTES

Antes de terminar este capítulo quisiéramos explicitar algunas prevenciones que consideramos importantes.

- 1) Antes de empezar un proceso de cambio hay que revisar si uno tiene el poder para concretar ese cambio. Ocurre más de una vez que una persona, en una posición staff, apurada por su propia ansiedad, da instrucciones a quien tiene que asumir el cambio y se encuentra de pronto con que la iniciativa se le vuelve en contra, porque no tenía el poder.

2) Esto es válido también para quien supervisa a quien tiene que cambiar. El problema de esta persona es que pueda no contar con suficiente apoyo desde arriba de ella o abajo. En cualquiera de los dos casos corre el riesgo de fracasar. Por eso es bueno que antes de empezar ciertas acciones el superior del supervisor explicita su intención de manera de darle el refuerzo previo necesario. Y también que, cuando el subordinado muestra las naturales resistencias, éstas se manejen con amplitud y habilidad, dándole el espacio que ayude a realizar el cambio.

3) La primera pregunta que uno tiene que hacerse cuando quiere hacer un cambio es ¿tengo el tiempo para hacerlo? Cuando una persona está saturada y comienza a trabajar en un nuevo cambio, lo único que logrará será un rápido fracaso; si es muy capaz quizá tenga la suerte de conseguir un fracaso lento.

4) Nunca participe en un cambio si no es claro qué es lo que se espera de usted. La confusión es mortal para un proceso de cambio y usted puede ser una víctima de esa confusión.

5) Si su jefe no tiene el poder suficiente para poner en práctica el cambio que quiere que usted haga, trate de salirse de ese bote, porque el fracaso que seguirá lo tocará a usted en mayor o menor medida y con seguridad con más fuerza que a él.

6) Todo aquel que desea llevar a cabo un cambio, especialmente si está en posiciones gerenciales, tiene que tener cuidado con cuáles son las opciones del cambio que pretende, para diseñar una estrategia acorde con esas posibilidades. Una gerencia que enuncia un cambio y luego no lo concreta pierde la credibilidad necesaria para llevar adelante cualquier otro cambio en lo futuro y aun para administrar simplemente los recursos que tiene a su cargo. Las personas hacen como que no ven lo que pasa y algunos managers creen realmente que no ha pasado nada. Sin embargo toda vez que se deja de cumplir con

lo que se dijo que se iba a hacer se cae en la pérdida de credibilidad y el manejo futuro se hace más difícil.

7) Es habitual que el cambio haya sido analizado y se ponga en marcha el proceso. Y que de pronto se pase de la acción más entusiasta a una especie de pantano de la burocracia donde se va perdiendo velocidad, hasta que se pierde contacto con el proceso que ha sido absorbido por la burocracia y ha desaparecido.

Esto ocurre por varias posibles razones:

- *una evaluación defectuosa de las resistencias;*
- *un cambio en quienes apoyaban el proceso y de pronto modificaron su actitud original;*
- *una planificación defectuosa que no tuvo en cuenta las etapas sucesivas y produjo caos.*

8) En todo caso lo que no admite dudas es que el cambio no es fácil. Después de todo lo que hemos visto, es indudable que lograr un cambio que quede arraigado en la organización, no es fácil.

Lamentablemente se habla con una liviandad notable acerca del cambio. Todos cambiamos, todos hacemos cosas nuevas, todas las empresas son ahora modernas, todos los managers son diferentes... No es así. Hay una tendencia a decir que se hacen las cosas de manera diferente y no cabe duda de que se han producido cambios. Pero no son ni con mucho todos los que se enuncian.

El 85% que da como cifra "The Economist" como fracasos de reingeniería está en línea con lo que podemos ver si miramos objetivamente a nuestro alrededor. Cambios de título, cambios de nombre, dos gerentes despedidos, no es reingeniería.

Por eso no subestimemos los procesos de cambio suponiendo que ocurrirán sencillamente. No es así y tenemos que estar conscientes de este hecho y actuar en consonancia.

CAMBIO CASUAL

El primero de los tipos de cambio enunciado es el cambio casual. Hemos visto que este cambio es producido por:

- *accidente de la Naturaleza;*
- *disposición de un poder muy por encima de nosotros;*
- *acción menor de otro;*
- *acción impensada nuestra.*

Este cambio podemos avalarlo o podemos modificarlo.

El intento de modificar algún cambio producido por poderes mayores tiene un costo personal que nos ocurrirá seguramente, lo hayamos previsto o no. En un incendio podrá significar morir quemados; en un caso de actos de un poder mucho mayor, podremos sufrir un "accidente".

En el caso de una acción menor de un tercero podremos tener un conflicto o no y este conflicto será de mayor o menor importancia dependiendo de la persona con que nos enfrentemos y del modo en que lo hagamos.

En el caso de un cambio impensado nuestro, seguramente la nueva situación que hemos creado está avalada por otras personas. La nueva situación que hemos creado nos condiciona el futuro y las modificaciones que quisiéramos hacer en lo futuro.

O sea que frente al cambio casual podemos aceptarlo pasivamente o actuar involucrándonos activamente a favor o en contra. Como dijimos, el proceso de cambio es una cuestión política y por lo tanto en cada caso evaluaremos qué hacer. En "El coronel y yo", Danny Kaye repetía que siempre hay dos posibilidades. A veces no es tan sencillo, porque estamos tocando partes de la "roca" de nuestra pirámide y no tenemos otra posibilidad, sino ésa que nos mandamos a nosotros mismos.

Lo que es interesante en el cambio casual es que tiende a obedecer ciertas líneas generales que se dan en la cultura de

una determinada sociedad o empresa. No parece casual la acción de seguir dejando pasar primero a las mujeres frente a una puerta y al mismo tiempo no hacer distinciones entre sexos en el trabajo. Por una parte, estamos modificando conscientemente una vieja actitud de discriminación laboral, pero al mismo tiempo estamos manteniendo una forma de cortesía que no tiene sentido si es que los sexos son social y laboralmente iguales. Hemos modificado una manera de ver las cosas pero actuamos de la misma forma sin darnos cuenta, en otro aspecto de nuestras vidas.

Dirigirnos a alguien que está dos niveles por debajo de nosotros puede ser un acto deliberado, pero puede ser también un acto casual, producto de nuestra ansiedad por saber o tener algo. Después podemos racionalizarlo en mérito a la flexibilidad de trabajo y hacerlo norma, aunque inicialmente haya sido un acto casual.

Estas cosas no las hubiéramos hecho sin una modificación de la situación social de la mujer o sin una modificación de la relación comunicacional en la empresa. Son actos casuales que están dirigidos en el sentido del viento. Y así son la mayoría de los actos casuales que ocurren, o sea, una exteriorización de tendencias sociales quizá no claramente visualizadas por el que las pone en práctica.

Para el manager es, sin embargo, importante tener claridad respecto de hacia dónde va el cambio casual en la empresa. Los pequeños cambios no son notorios, pero cada uno va produciendo una modificación que, sumadas, producen verdaderas revoluciones.

Lo habitual es que el manager no le dé importancia a esta especie de inercia que no es tal. Así es como un día se encuentra enfrentando una sorpresa. La forma en que cada manager hace este análisis organizacional es intuitiva y por referencias. Son las cosas que le dicen sus subordinados, sus pares, sus clientes o su familia. Cada uno tiene su propio

interés en comunicar lo que comunica y cómo lo comunica. El manager tiene que poner filtros en cada uno de ellos y puede equivocarse duramente.

La única manera de saber realmente lo que ocurre es hacer encuestas de cultura que le permitan al manager ver hacia dónde está yendo la organización. Y lo ponemos en dinámico, ya que una encuesta es como una foto que sirve de recuerdo, pero pierde actualidad con la muerte de cada célula y el nacimiento de la siguiente. Por eso lo adecuado es hacer una encuesta con cierta periodicidad, dos años, no más de tres, para estar en claro sobre las tendencias al comparar una con la otra.

CAMBIO DIRIGIDO

Cuando pensamos en el cambio pensamos en qué máquina pondremos, dónde, etc. Sin embargo, en el proceso de cambio pensaremos con quién lo haremos, qué apoyos necesitaremos, cómo lo comunicaremos, etc. Dos campos totalmente diferentes y por esto es que mientras los cambios tienen contenidos diferentes, los procesos de cambio son muy similares.

Éstos son los elementos del proceso de cambio, no sus contenidos. Podremos más adelante ver los elementos con que hay que contar para el cambio en sí mismo, para conseguir técnicamente los mejores resultados a través de un cierto ordenamiento de las ideas.

Pero los elementos del proceso son exclusivos de éste, y si queremos tener claridad en los pasos para un cambio exitoso será útil pensar primero en estos pasos.

De hecho he tenido la experiencia de algunos grupos que al hacer un análisis del proceso como tal, han advertido dificultades tales que han resuelto no seguir adelante, ahorrándose inútiles esfuerzos y conflictos y tomando en

cambio otros caminos que resultaban eficaces sin ese nivel de conflicto. Esto no quiere decir que haya que tomar los caminos fáciles. Quiere decir que no hay que tomar los caminos imposibles y que un buen análisis nos puede evitar esos conflictos innecesarios.

Cuando pensamos en el proceso, tenemos que ir delineando sus contenidos. Los contenidos del proceso tienen que ver con tres grupos de cuestiones:

Personales:

- acciones verticales, es decir, decisiones que se aplican desde arriba;
- formaciones de grupos, para analizar, llevar adelante o desarrollar determinados temas.

Comunicacionales:

- comunicaciones de los procesos, cambios, etc.;
- capacitación, para los procesos de cambio y para las nuevas tecnologías;
- técnicas.

Tecnológicas:

- las aplicaciones requeridas para el cambio de las distintas ramas que correspondan al caso.

LOS PROBLEMAS QUE ENFRENTA EL IMPULSOR DEL CAMBIO

Hemos hablado de los roles habituales en un cambio. Hemos señalado asimismo que no están siempre todos ni son necesariamente personas diferentes. Aquí hablaremos del que sería denominado líder, palabra que evitaremos porque no es necesario ni posiblemente así. La inmensa mayoría de los cambios no son cuestión de un líder, sino de un manager o un operador.

El impulsor de un cambio puede ser el que toma la Iniciativa, la Promoción, el Cambio Activo o el Cambio, es decir, cualquiera de los cuatro personajes. El que de ellos tiene

una idea y piensa en un cambio, lo impulsará a través del rol que le corresponda. El rol que le corresponde es el suyo porque es el operador, es el supervisor directo del operador, es el superior que toma la iniciativa o es el que promueve tratando de convencer porque no tiene el poder para cambiar.

Ser impulsor de un cambio significa dar nacimiento a una nueva manera. Y los nacimientos requieren de ciertos cuidados para que se produzcan y de otros para que no se muera el bebé. Antes de referirnos a los cambios menor y mayor, cerrado y flexible, dedicaremos un buen espacio a los problemas que debe enfrentar quien impulse un cambio, las prevenciones que tiene que tomar antes de hacer algo y las que tiene que cuidar cuando está haciendo.

Aun en casos extremos es así. En el caso de una persona que está manejando en una ruta y le aparece en plena noche una vaca, la definición del problema está directamente ligada con la acción que esa persona tomará. Si ha calculado que pasa por detrás de la vaca en vista de la velocidad del animal y del auto, hará una maniobra; si cree que no le queda más remedio que chocar, seguirá de frente; si cree que al frenar baja la trompa del auto y facilita que la vaca golpee el parabrisas y a los ocupantes, no frenará; si prefiere tirar el auto contra la vaca dará un golpe de volante y chocará el costado del auto... Todo en décimas de segundo. Pero en la mente del hombre se producen los procesos necesarios para definir un problema y actuar.

¿Repetirá acciones anteriores? ¿Se llevará por automatismos incorporados? Quizá sea la única vez que enfrente a una vaca de noche en la ruta en toda su vida. No tiene antecedentes aparentes ni tiempo para considerar los distintos ángulos de la situación. Pero hará una definición que lo llevará a una acción.

Esta definición no significa la repetición de acciones anteriores. No es esto lo mejor para los problemas. Como ya

hemos visto, cada uno de nosotros tiene su verdad sobre las cosas, cada situación es diferente, el éxito anterior no significa éxito futuro y, por último, la aplicación de una cierta solución puede ser simplemente más de lo mismo, lo que nos lleva fácilmente al fracaso. Todos estos elementos hacen que sea natural pensar en que hay que pensar, que hay que investigar cada caso en particular buscando cómo ocurren las cosas, analizando los problemas, los mecanismos de comunicación utilizados.

Quien piensa en impulsar un cambio debería chequear antes de hacerlo, por lo menos, estos puntos:

- ▼ qué quiere hacer;
- ▼ por qué quiere hacerlo;
- ▼ cuán viable es lo que quiere, técnica, económica y organizacionalmente.

Estos aspectos no son aislados, sino que implican otros que analizaremos asimismo.

Entidad del cambio

Lo primero que hay que dejar bien en claro es que el cambio no es bueno ni malo, no es beneficioso ni perjudicial, oportuno o inoportuno. El cambio, en tanto tal, es inocuo. Ya no se discute que sea sinónimo de progreso como por décadas se sostuvo, ni que sea lo más adecuado o lo peor que se puede hacer.

Darle contenido ético al proceso de cambio es un error, porque el cambio no ocurre por ninguna razón específica, sino simplemente porque alguien pone en marcha ciertos elementos que hacen que se produzcan modificaciones. Según lo que se quiera hacer la cuestión tendrá contenido ético, pero no antes. El proceso de cambio es un instrumento.

Esta compulsión al cambio actual es tan perjudicial como la inercia en la quietud que era habitual en las décadas anteriores. No decimos que no haya que cambiar, ni menos que en la actualidad no haya cambios sociales y tecnológicos en especial, que modifican nuestra vida. Pero hay que ser prudente. Por de pronto, porque las consecuencias de la mayor parte de las decisiones organizacionales no las ven los que las toman. Si bien hay algunas consecuencias inmediatas, otras son a mediano plazo y otras posteriores.

Esto ha sido claro, por ejemplo, en el establecimiento de los antiguos sistemas de productividad que según los ingenieros especialistas eran la panacea. Veinte años después las empresas se dieron cuenta de que no podían seguir con esa rémora y buscaron la manera de sacársela de encima. Si no lo habían hecho antes era, en la mayoría de los casos, porque quienes habían propiciado el sistema, estaban todavía en la empresa y generalmente en puestos más importantes. Por lo tanto no se podía hablar de fracaso.

Es algo parecido a lo que ha ocurrido con las modas de las últimas décadas. Es imposible que una persona que ha llevado a la empresa a un gasto enorme, pregone que el gasto ha sido un fracaso. Lo más probable y humano es que establezca algunos puntos de logro y tire luego un manto de olvido sobre el pasado. Si la consultora de gran prestigio costó más de lo que produjo realmente, tratemos de que se olvide.

Somos conscientes de que es duro plantear el hecho de que hemos realizado cambios que han fracasado o que ese cambio con que soñamos no es necesariamente el que va a salvar la situación. Pero es la realidad. Si el 85% de las reingenierías fracasaron, alguien las impulsó y las empresas gastaron dinero infructuosamente. Lo mismo con los círculos, la calidad total o tantos otros mecanismos, que toda vez que fracasaron, no lo hacían en un laboratorio, sino en la vida real de personas que estaban en una empresa y que debían

enfrentar el hecho de que las cosas no salían como ellas habían soñado, así como en las finanzas de esa empresa, que había puesto dinero, en los tiempos de las personas, en los honorarios de los consultores y en las máquinas que eventualmente compró.

Por eso es importante que antes de empezar el proceso de cambio recorramos ciertas cuestiones.

Tener una visión del resultado

El primer paso en un proceso de cambio dirigido es la visualización del cambio. Esto es una ocurrencia, una inspiración que parece nacida de la nada, pero que en realidad es el último paso de un proceso que hemos hecho, el desarrollo de una idea, de una sensación o la adhesión a lo que alguien nos ha transmitido.

Es decir que toda visualización es subjetiva; cada vez que sentimos algo, cada vez que tenemos una nueva idea, ocurre que todo nuestro ser está produciendo una novedad, una más en las muchas que produce cotidianamente. En última instancia, como decía Bernard Shaw, nada existe que no haya sido soñado antes por alguna persona.

La cuestión es que, como ya vimos, la realidad es una niebla inasible que producimos a partir de ciertos supuestos externos. Cuando tenemos la visión de un cambio que creemos o queremos necesario, de lo único que debemos estar seguros es de que no podemos aseverar que sea "lógico".

Si nuestras visiones fueran lógicas, estarían sometidas a ciertas reglas que podrían ser imitadas por la computadora. Y los expertos han abandonado la fantasía de poder duplicar el cerebro humano, porque supusieron que el cerebro era esa masa que estaba en la cabeza con sus ramificaciones de comunicación: los nervios. Tuvieron que experimentar para

advertir lo que la filosofía ya había aceptado: el ser humano es una unidad mucho más compleja que la pura razón y mucho más rica y difícil de aprehender.

Por qué queremos hacer ese cambio

Los seres humanos tenemos una gama de diferentes maneras de querer. La razón final por la que queremos algo suele ser un sentimiento. Por eso al embarcarnos en algún cambio es bueno tener en claro la razón porque queremos hacerlo. Por de pronto, para poner a prueba nuestra razón, cuando pensamos en llevar un cambio adelante, es bueno plantearnos:

- *qué se ha hecho hasta ahora;*
- *qué ha ocurrido al hacer esto;*
- *qué se puede hacer diferente.*

Empecemos pues por los antecedentes, porque los antecedentes, si no los vimos antes, nos permitirán establecer con mejor garantía nuestra idea. Para esto hay dos puntos de vista para el análisis de los antecedentes y esto es mirando hacia el porqué o mirando el cómo. No cabe duda de que el porqué es el que establece el cómo. La cuestión que plantean los sistémicos es que cambiando el cómo se cambia el porqué: actúa como si creyeras para poder creer.

Éste es un tema complejo, ya que se relaciona con la terapia psicológica, tema que no es el nuestro, pero se relaciona con éste en tanto estamos hablando de sistemas. En el caso de las empresas creemos que hay que mirar ambos elementos. El porqué nos puede explicar el cómo, de la misma manera que el cómo nos puede llevar al porqué. La cuestión es que si no conocemos por qué las personas están haciendo algo, es probable que al cambiar nos encontremos con reacciones que no esperábamos, con una virulencia que se nos había escapado

o que nos equivocamos en la estrategia, que debió ser más liviana o más activa, llevándonos en definitiva al fracaso por falta o por exceso.

Por esto, cuando visualizamos algo, no es prudente tomarlo por verdadero y seguir el proceso.

La realidad es que no hay una sola verdad. Cada persona tiene su propia manera de representarse la realidad. La nuestra es sólo una. Por lo tanto la actitud que se adecua a esa situación no es la de la fe, sino la de la duda. Poder hacer no significa que eso que hagamos sea la verdad: es algo que entendemos que es lo mejor. Y no podemos pretender más que eso, como ya hemos podido ver en la primera parte de este libro. Aun en el caso de haber tenido éxitos antes, no estamos obligados a repetir nuestra conducta, porque el problema no es igual al anterior y si lo tomamos como idéntico, puede ser que fracasemos. Por eso, repitiendo a Bateson, podemos decir que hay que estudiar el problema y de éste, el análisis de la comunicación.

Así pues la primera pregunta para hacernos es ¿en qué medida esto es así? Y para ello lo que tenemos que hacer es investigar. Las causas aparentes suelen confundir a las personas. Es habitual en las empresas que se despida a alguien para solucionar el problema, cuando el responsable era otro o era tecnológico.

Un ejemplo mucho más sencillo y a mano es el del padre que tiene que dirimir una discusión entre dos hijos menores. Tomará una decisión creyendo que es la mejor, pero aceptando, si es consciente de la realidad, que no puede estar seguro, porque la discusión entre ambos se embarulla en un me hizo, me dijo, pero antes él, etc. Lo mismo ocurre cuando alguien enfrenta un cambio en una organización o cuando quiere pasar de la falta de rentabilidad a la rentabilidad o cuando quiere corregir la falla en el amperaje de una pila.

Así pues, la visión debe ser investigada antes de seguir el proceso de cambio, si queremos estar más seguros. Esta investigación deberá hacerse a través de encuestas, de análisis de datos, de conversaciones con las personas que están en el problema que nos preocupa. Lo que es importante es que no lo demos por supuesto. En nuestro mundo empresario global se utilizan descripciones y palabras muy glamorosas, pero la cuestión es qué es lo que significan en realidad y qué medidas hay que tomar en cada caso. Entonces no nos debe extrañar que el líder solitario, que busca seguidores y que encuentra por fin otras personas, esté rodeado por gente que en realidad cambia en la apariencia, porque cree que esto es lo más conveniente, pero no porque cambie sus valores.

Por de pronto, cuando una persona analiza una situación en la que se encuentra, existe una tendencia natural a creer que la situación es adecuada y existe una tendencia natural a creer que aunque la situación tenga aspectos poco deseables, éstos tenderán a solucionarse por la inercia de los acontecimientos o podrán negociarse dentro de las condiciones habituales.

Es muy difícil que una persona encuentre en sí misma razones para cambiar si no existe una presión externa para ello. Es muy difícil que un dirigente forme parte de este pequeño grupo de personas que cambian por auto-motivación, por las razones enunciadas, y por lo tanto es válido llegar a la conclusión de que en enorme proporción el cambio del dirigente proviene de la presión externa y no de la presión interna.

Frente a esta presión externa, el problema habitualmente es que nos embarcamos en algo para amortiguar o diluir la presión bajo la que estamos. El problema no suele ser el mercado que baja sino el jefe o el accionista que nos mira inquisidor o nos dice que hagamos algo. Los occidentales tenemos una compulsión a la acción que no es buena.

No es haciendo como se arreglan siempre las cosas. Con respecto a cada uno de estos pasos, nuestra recomendación habitual es que éstos se hagan como todas las cosas que significan algo de cierta importancia: por escrito. La importancia de escribirlo no es que quede como testimonio de generaciones futuras, sino que al escribir lo que tenemos claro, se modifica, frente al papel empieza a adoptar nuevas formas o aparecen temas que antes no estaban, o nada es tan fácil como parecía, o tan claro. Por eso recomendamos sentarse y escribir esos porqués de la misma manera que hemos escrito antes cuál es el resultado que esperamos conseguir.

Viabilidad y tendencia

Cuando queremos ir en cierta dirección y queremos que ocurra antes de lo que el movimiento habitual lo haría o porque el movimiento habitual no lo llevaría a cabo, dirigimos un cambio. Y éste es un aspecto interesante que no suele tomarse en cuenta. ¿Cuál es la tendencia en el tema que nos importa? Las tendencias no son estáticas y cuando las sentimos así es porque son contrarias a nuestro punto de vista.

Si queremos cambiar el sistema de facturación, ¿hay algunas personas que están queriendo trabajar en esto?, ¿se está haciendo algún pedido de tecnología?, ¿no se piensa en cambiar absolutamente nada? Cualquier acción que queramos llevar adelante debe tomar en cuenta la tendencia, porque martillar sobre algo que está ocurriendo puede significar hacer nacer contradicciones que no habían aparecido mientras el cambio se hacía suavemente; o seguir una estrategia liviana puede significar ir al fracaso porque la tendencia actual es precisamente la contraria.

O sea, cuánta fuerza hay que poner en vista de la tendencia actual y si vale la pena hacer algo en vez de dejar que

esa tendencia llegue al mismo resultado, quizás unos días, semanas o meses después: ¿es tan urgente?, ¿o simplemente queremos ganar una cucarda?

Iniciar un proceso de cambio cuando la organización va en ese sentido puede ser la manera en que no se llegue, porque hemos despertado resistencias que antes no existían.

a) Recursos financieros, técnicos, organizacionales

El primer punto para chequear es si ese cambio que nos importa tiene posibilidad de conseguir los recursos financieros y técnicos que va a requerir. Si no podemos hacerlo sin mostrar nuestra intención, comencemos por anotar, entre las primeras acciones a proponer, el análisis de la factibilidad desde estos puntos de vista u otros (ambiente, leyes o reglamentaciones estatales, acuerdos gremiales, etc). Éste es un punto habitual, que podemos chequear a lo mejor sin necesidad de iniciar el proceso que, una vez que lo iniciemos, habrá que chequear con los especialistas de todas maneras, pero que cuando no lo hemos podido analizar y no conocemos sus alcances, debemos ser quienes lo planteemos desde el primerísimo momento, antes que se convierta en un elemento de resistencia.

b) Desarrollar un plan

Sentados ya en la seguridad de una visión y de las razones y/o los sentimientos que significan, hay que medir nuestras fuerzas y decidir el camino por donde llegaremos eventualmente al resultado que buscamos.

La evaluación de las fuerzas con que contamos tiene que ver con lo dicho hasta aquí y, básicamente, con nuestra habilidad para evaluar. El análisis de las tendencias puede hacerse intuitivamente o a través de encuestas de opinión o de cultura, pero los acuerdos o desacuerdos personales no son encuestables. Las personas frente a un encuestador no actúan de la misma manera que frente a un miembro de la empresa

que les propone algo. Y las personas actúan de una manera diferente según quién se lo proponga.

Por eso el capítulo de en quién podemos confiar es una incógnita para cada caso específico que queda en manos de quien quiera hacer un cambio. Como éste es un elemento fundamental para que un cambio funcione o no, los manuales no sirven para la acción concreta, porque la acción concreta se lleva a cabo siempre sobre terrenos diferentes.

Lo que uno le puede decir a quien quiera iniciar un cambio es que tiende a ser mejor tomarse un tiempo para pensar en el cómo. El cómo es básicamente la manera en que manejaremos la relación entre las personas.

El primer elemento para considerar en este asunto es si usaremos una técnica de cambio cerrado o de cambio flexible. Uno y otro son dos mecanismos por los que se puede llegar a lugares muy diferentes partiendo del mismo lugar. Sobre cada uno de ellos nos extenderemos más adelante.

La elección de uno o del otro tiene que ver en primer lugar con nuestro estilo gerencial: cuanto más autoritario sea más tenderemos a usar el mecanismo de cambio cerrado. Tiene que ver con si se trata de un cambio mayor o menor; para el caso de cambio menor difícilmente sea lo más conveniente un cambio flexible. Tiene que ver con nuestra personalidad: cuanto más ansiosos seamos, más tenderemos al cambio cerrado. Tiene que ver con la personalidad de aquellos a quienes nos dirigimos; si se trata de personas dependientes, es mejor usar el cambio cerrado; si no, es preferible el cambio abierto.

Éstas son algunas guías para dar el primer paso.

Definido cuál de los dos mecanismos adoptaremos, tenemos que pensar en si usaremos la formación de un comité o no. En el cambio abierto, muy probablemente lo haremos; en el cerrado puede ser que lo hagamos. Pero el comité tiene la tendencia potencial a tomar caminos o formas que no estaban en nuestros planes más

estrictos. Entonces la pregunta es ¿cuán flexibles somos a que se introduzcan modificaciones secundarias o formales a nuestra idea? Es evidente que a mayor flexibilidad más conveniente será el cambio abierto con un comité que asuma los cambios que se hacen; por el contrario, si no estamos inspirados para ceder, es mejor que tomemos por el camino del cambio cerrado.

Entonces, tenemos la visión, el porqué, hemos analizado nuestro nivel de flexibilidad y hemos decidido en consecuencia el mecanismo que adoptaremos. Sobre cada uno de ellos volveremos enseguida. Pero antes, conviene recordar que:

c) Los demás no son locos ni malos por definición

Hay personas malas y personas locas. Como dijimos, todo depende de si aplicamos la ley o la psicología, y también dijimos que los que no nos gustan son locos o malos. Cuando delineemos un cambio, no pensemos en que algunos son locos o malos como la mayoría de las personas hacemos. Todo aquel que no está de acuerdo es un ignorante, no tiene idea de qué se trata, es malintencionado, etc., etc., etc.

Los que no están de acuerdo quizá tengan razón o por lo menos tienen sus propios sentimientos para no querer el cambio. Recordemos que una persona

no cambia mientras no cree que aquello por lo que va a cambiar es mejor que lo que tiene.

Y frente a esta regla de oro está la otra que nos recuerda que los seres humanos

tenemos miedo a lo que no conocemos.

El hecho de que los demás no tengan mi mismo punto de vista no los descalifica.

Además, una persona que se enfrenta a un posible cambio puede sentir y puede ser que
no tenga las habilidades necesarias para tomar la eventual tarea.

Por lo cual puede ocurrir que una persona que nos ofrece una resistencia feroz, lo hace porque está convencida de que no podrá hacer lo que se supone que tendrá que hacer en la nueva situación y nosotros, que no lo sabemos o no lo advertimos, seguimos insistiendo con razonamientos o propuestas que no tienen nada que ver con su miedo. Este miedo no es necesariamente tecnológico. Puede tener que ver con cosas tan diferentes como temer estar en la calle todo el día, o en la oficina todo el día, temer el trato permanente con personas, trabajar en un piso alto o junto a una ventana o en un barrio determinado o viajar... Hay una gran cantidad de deficiencias de habilidades y una gran cantidad de reacciones por ello.

Cuando hacemos el análisis de los caminos que seguiremos, un elemento fundamental es la resistencia que encontraremos al cambio. Siempre encontraremos resistencias al cambio y la cuestión es que podamos detectarlas para que no queden escondidas, porque éstas cuestan mucho más que las que aparecen a la luz.

Hay otras resistencias que también tenemos que prever, que son las de quienes nos apoyan. Quienes estén de acuerdo con nosotros puede ser que no lo estén totalmente, pero prefieren no decirlo en el primer momento o más adelante por las razones que consideren oportuno (no enfrentarse por nimiedades, esperar a que la situación esté consolidada, etc.). Pero en algún momento resistirán sorprendentemente algunos pasos y pueden hacerlo de tal manera que no entendamos qué está pasando con el proceso.

Estos mismos que están de acuerdo con nosotros, cuando comienza el proceso de cambio se asustan, toman conciencia, no creían que fuera a suponer tal o cual aspecto o simplemente son de aquellas personas que se tiran a la piletta y después nadan, de las cuales hay muchas.

Esas personas pueden convertirse de pronto en resistentes y cambiar de bando en medio del río. No supongamos pues que quienes están de acuerdo con nosotros vayan a estarlo en todos los aspectos ni siempre.

Como en todos los temas hay muchas formas de categorización. Tomamos la de Jeffrey Pfeffer, quien describe las siguientes barreras de resistencia al cambio:

— estratégicas y financieras, porque se planean fuertes estrategias que tienen relación con las posibilidades de realización y fracasan; porque se requieren inversiones en máquinas y capacitación que no son posibles;

— sociales, que son el hecho de que el modelo de management que plantean las publicaciones tiene que ver con un hombre que es el que hace las cosas y no los miles que en realidad las efectúan. De esta manera, el manager se ve presionado a actuar como ese líder exitoso y se convierte en una barrera real a los cambios;

— políticas y de poder, porque cuando se plantea un cambio en un lugar que no es nuevo, se está implicando que se han cometido errores antes, que otros han hecho las cosas mal y esto es otra barrera;

— jerárquicas, porque quienes tienen el poder no son proclives a modificar cosas, y Recursos Humanos no tiene fuerza en la organización.

De lo que no cabe duda es que la resistencia es algo natural y que tenemos que preverla desde nuestro planteo inicial.

d) Hay que comprometerse

Para llevar adelante un cambio se necesita compromiso. El primero en estar comprometido con la idea es quien la inicia. Porque es diferente enunciar un cambio que tratar de llevarlo adelante. Concretar un cambio significa pagar por los proyectos que haya que desarrollar, enfrentar la resistencia que produce, pagar por las compras que haya que hacer, por el tiempo que invierten las personas en ese tema en lugar de en otros, por el mantenimiento de lo que se ha modificado, por el control de que no se vuelve atrás, por la motivación de las personas involucradas. Iniciar un cambio tiene un costo que hay que pagar y esto sólo se puede hacer si se está comprometido con el cambio.

Entonces podríamos decir que el primer elemento en el compromiso es que todo cambio tiene distintos costos; si no está dispuesto a pagar por ellos, no los inicie, porque lo llevarán a fracasar y el resultado será peor.

Hemos considerado la cuestión de la resistencia al cambio. Las personas tendrán resistencias de distinto orden. Las peores son las resistencias ocultas que no conocemos, porque éstas serán pantanos en los que nos estancaremos sin saber cómo salir, porque no sabremos cómo hemos llegado a ese ataque. El segundo elemento en el compromiso es que todo cambio significa la existencia de formas de resistencia, que tenemos que conocer, evaluar y manejar adecuadamente para lograr que las personas se comprometan con el proceso.

Una vez hecho consciente nuestro propio compromiso y logrado el de algunos, podemos pensar en el cambio con mayor consistencia. La cuestión es que el cambio no es un acto, sino que es un proceso. Hemos visto que quienes hoy están de acuerdo pueden tener mañana resisten-

cias; de la misma manera no podremos convencer a todos, por lo que tenemos que ser conscientes de la necesidad de estar despiertos sobre ese proceso y no darlo por terminado cuando nos parece, porque no termina hasta que no finaliza un adecuado control de que no se está volviendo sobre lo anterior, y esto implica tiempo.

Esto se aplica igual para el compromiso. A lo largo del proceso más personas tienen que estar comprometidas con el cambio y quienes ya lo estaban tienen que mantener ese compromiso con la modificación.

Entonces podríamos decir que todo cambio significa tiempo y este proceso se aplica igual al compromiso que se requiere para lograr resultados: hay que conseguir que las personas se comprometan, pero hay que mantener ese compromiso a lo largo del proceso.

Resumiendo, podemos decir entonces:

— que no es posible alcanzar ninguna modificación si no nos comprometemos personalmente, lo que significa pagar los costos que haya que pagar;

— que no podremos alcanzar ninguna modificación si no conseguimos el compromiso de algunas personas y, sucesivamente, de las demás que necesitemos que participen en el proceso;

— que el compromiso no es un acto que una vez realizado queda ya determinado, sino que es parte del proceso de cambio y que crece y disminuye en distintas personas o en las mismas, por lo cual no tenemos que darlo por alcanzado, sino estar atentos a la cuestión.

e) Velocidad vs. seguridad

Como hemos señalado, uno de los mayores problemas de un cambio es que se pretende sacar a las personas de algo que conocen a algo que no conocen. Aunque la situación actual

sea mala, las personas sentimos una gran inseguridad frente a situaciones que no conocemos. Cada uno maneja esa inseguridad de diferentes maneras, cada uno tiene diferentes niveles de inseguridad, pero nadie se siente seguro frente a una situación nueva.

Cuanto mayor sea la claridad con que actuemos, más bajo será el temor y más posible el cambio. Uno de los elementos que tenemos que considerar es el orden en el cambio. El caos o la falta de claridad hace que las personas se alejen del cambio o lo resistan, con lo cual, como primera medida, disminuye el nivel de compromiso.

Entonces podemos decir que un elemento en el compromiso de las personas es que todo cambio necesita un plan de acción que permita a las personas referirse a algunos aspectos con fundamento y seguridad.

Si nos hemos comprometido, si hemos logrado el compromiso de los demás, si hemos seguido con cuidado ese nivel de compromiso a lo largo del tiempo de ese proceso de cambio, si hemos dado mayor seguridad con planes de acción, tenemos que cuidar la velocidad de los cambios para no perder el acuerdo que hemos logrado.

En la filosofía oriental la tendencia es a plantear la quietud y el desarrollo natural de los procesos como forma de vida. Los occidentales tenemos, en cambio, la tendencia a actuar, aun antes de pensar adecuadamente. Alguien que no está actuando no es bien visto en las organizaciones, aunque en la circunstancia pueda ser lo más conveniente.

Sin embargo, una de las pérdidas mayores de nuestras organizaciones occidentales es la que producen las modificaciones apuradas, que tienen luego costos mucho mayores.

Entonces podemos decir que un elemento importante para el proceso es que:

— todo cambio necesita de un manejo adecuado de la velocidad; a veces hay que dejar de presionar para que los componentes se aflaten, en otras hay que apurar para alcanzar alguna meta que ayude a la motivación y al compromiso, pero nunca la norma es acelerar por principio;

— una manera importante de mantener el compromiso de las personas es darles mayor seguridad acerca de qué supone el proceso y para esto hay que tener planes de acción que expliciten los pasos próximos y sucesivos que se van a dar;

— para lograr cambios no hay que tener el pie en el acelerador permanentemente, porque esto nos dará el aspecto de logro y producirá resistencia oculta, que es la peor, sino que hay que acelerar y desacelerar, para lograr metas sucesivas pero también para dar tiempo a que se afinquen las partes conseguidas.

f) La comunicación es esencial

No cabe duda de que la comunicación es esencial. Si no hacemos saber nuestras intenciones nadie se enterará de que queremos cambiar algo. La cuestión es que una vez acordado que la comunicación es esencial, nos olvidamos de que la comunicación sea siquiera importante. La damos por supuesta. Estamos convencidos de que la haremos muy bien, porque pocos managers creen tener dificultades en la comunicación. Por el contrario, el empuje que tienen y el poder que han logrado les hacen pensar que se comunican muy bien.

Sin embargo, valdría la pena tener en cuenta algunas pocas cosas para que el cambio que queremos no fracase por errores suficientes en la comunicación. Y decimos suficientes, porque las necesidades básicas de comunicación son idénticas, pero las necesidades específicas de comunicación en un

grupo en un momento dado y sobre cierto tema, son completamente individuales. Por eso hay que ser cuidadoso.

Como dijimos con anterioridad, el primer tema en la cuestión de la comunicación es el que menos se siente como primero, si es que se lo recuerda como componente: escuchar.

Nuestro objetivo al poner en marcha un proceso de cambio tiene que ser conocer qué pasa, saber qué piensan los demás, tener un feedback permanente de la situación. Para ello, hay que escuchar. Si no escuchamos con atención, supondremos equivocadamente y tomaremos caminos erróneos.

Algunas personas parece que no escucharan, porque después de una reunión dan algunas conclusiones que no han sido tales. Pero en esos casos el que no escucha es el que los oye. Un manager trataba de convencer a un empleado de que no se fuera de la empresa. El empleado había hecho saber que se iba y volvió a explicitar por qué se iba. El manager no podía hacer nada que impidiera la ida del empleado. Éste quedó en contestarle la oferta. El manager dijo, sin embargo, que el empleado estaba confundido. Lo que estaba diciendo es que no había podido convencerlo y que antes de que el otro confirmara que se iba, él lo exponía como un caso de confusión. El manager sabía perfectamente lo que se había tratado y era tan sutil que sabía la respuesta. Por eso estaba comunicando algo que parecía errado de su parte, pero que no lo era en absoluto.

Estas situaciones se repiten constantemente en nuestro mundo. La cuestión es saber escuchar, en especial cuando estamos en un proceso de cambio.

Hemos hecho notar la importancia del compromiso. Este compromiso tiene mucho que ver con nuestra habilidad de comunicación. Si usamos términos poco claros, si somos rocambolescos, si aseguramos algo que contradijimos antes

sin dar una buena explicación por hacerlo, si en fin, nos colocamos en nuestra torre de marfil y exigimos que los demás nos entiendan en vez de preocuparnos por entender a los demás, nuestra falta de claridad se volverá contra nosotros, porque, como también dijimos, las personas necesitamos seguridades para pasar de una situación a otra y la comunicación clara es una apoyatura fundamental para que podamos hacerlo.

Esta claridad en lo que decimos nos ayudará a conseguir el compromiso que necesitamos de la gente, pero también nos permitirá que haya un ambiente abierto, que es esencial para alcanzar nuestro objetivo de saber qué pasa. En la medida en que actuemos de manera poco clara la situación se hará más complicada, porque las personas no entenderán y, además, dirán que entienden menos por el temor que la inseguridad les produce.

Resumiendo, algunos puntos que consideramos fundamentales en la comunicación son:

- ▼ la comunicación es esencial para lograr el cambio;
- ▼ cada grupo necesita un nivel de comunicación específico;
- ▼ la primera cuestión en la comunicación es escuchar;
- ▼ nuestra comunicación debe ser clara y evitar los giros que den lugar a doble interpretación, a situaciones de doble vínculo, a paradojas;
- ▼ nuestra comunicación debe ser uno de los pilares para lograr y mantener el compromiso y para mantener el ambiente abierto que necesitamos para saber qué pasa;
- ▼ usemos los medios de comunicación que nos permitan llegar más directamente a las personas.

g) Propósitos para la acción

La búsqueda de un cambio está siempre basada en la convicción de utilidad por parte de quien la inicia. Esa utilidad

puede ser una utilidad para beneficiar a otros o una utilidad en beneficio propio, pero es siempre algo que alguien quiere conseguir y en ese sentido es útil a esa persona. Eso no puede dejarse en manos de la casualidad.

Por otra parte no hay manera de lograr resultados sin darles a las personas elementos que les sean útiles. Los principios de negociación más exitosos son los que proponen el gano-gano como finalidad, porque aunque las formas de seducción son infinitas, incluida la orden de ¡Hágase!, las trampas son fácilmente descubiertas aunque nos hagamos los distraídos.

La mejor manera de lograr un cambio es proponer elementos que les sean útiles al otro. Como vimos, las personas sólo aceptan la pérdida de lo que tienen o de lo que hacen si encuentran más beneficioso lo que está frente a ellos. Si este beneficio mayor está basado en la fuerza -Haz esto o te...-, la aceptación es condicional y antagónica.

En una organización el solo pensar en un cambio es la puerta a nuevos problemas que nadie suele querer, y la mejor manera para poder enfrentar estos temas antes de que el entorno nos obligue a abordarlos rápidamente y mal, es saber cuál es el proceso que lleva a mejorar el conflicto inevitable y saber desarrollarlo.

Este conflicto puede ser manejado con mayor o menor habilidad. Hay algunas condiciones que ayudan a alcanzar el resultado deseado, propósitos que nos hacemos para la acción a la que nos hemos comprometido.

La mayor de las dificultades en estos propósitos es mantenerse flexible. En todo cambio es muy difícil lograr la aceptación del 100% de lo que se desea. Cuando comunicamos nuestra oposición a aspectos que podrían aceptarse sin que modificara lo esencial de nuestro propósito, estamos actuando contra nuestro interés. Es mejor negociarlos por aspectos que son de la esencia de lo que buscamos.

Hemos señalado antes que los otros son los malos y los

locos, o por lo menos esto es lo que se tiende a suponer. La realidad es que siempre pedimos a los demás que sean flexibles, mucho más que lo que nos pedimos a nosotros mismos. No nos extrañemos entonces que los demás nos vean como personas rígidas.

Para negociar estas situaciones hay que buscar soluciones creativas, que no están quizá claramente dentro de lo que queríamos, pero que nos sirven igual. Como en cualquier caso de negociación, la amplitud de posibilidades favorece lograr el resultado. De la misma manera, cuando estamos haciendo un cambio, ser creativo y dar más posibilidades para llegar al resultado nos favorecerá el proceso en el que estemos comprometidos.

Por esto no es conveniente rechazar desde el principio ideas de otros. No sabemos si podrán o no ser útiles más adelante, lo que sí sabemos es que al rechazarlas desde el comienzo produciremos el conflicto que no nos conviene.

Hay que proponerse ser prudente para lograr cambios, de lo contrario conseguiremos más apariencias que realidades.

Otro propósito que conviene hacerse es buscar las sinergias entre personas o grupos que se llevan suficientemente bien como para poder producir sinergia. Dos personas o grupos antagónicos sólo nos servirán para aumentar el conflicto, pero si son suficientemente próximos, su acción conjunta produce resultados mucho mayores que si trabajaran por separado.

Un propósito que es fundamental para el cambio, como lo es para la vida, es ser tenaz. El cambio necesita que lo monitoreemos, que lo sigamos, que veamos las divergencias o desviaciones que se producen; el cambio nos exige escuchar siempre lo que pasa. Para todo esto y más, hay que ser tenaz, no amilanarse ante la dificultad y, en la medida en que lo seamos, la constancia nos podrá llevar al éxito.

Resumiendo, cuando uno se compromete con un

cambio, recomendamos hacerse los siguientes propósitos para la acción:

- ▼ seamos flexibles, no les exijamos flexibilidad solamente a los demás;
 - ▼ SEAMOS CREATIVOS, BUSQUEMOS SOLUCIONES DIFERENTES Y ESTIMULEMOS A LOS DEMÁS PARA QUE LO HAGAN;
 - ▼ SEAMOS PRUDENTES, NO NOS APUREMOS EN DECIR NO A LAS PROPUESTAS QUE NOS HAGAN;
 - ▼ busquemos los puntos de interés entre los grupos y personas para lograr sinergias;
- Y por último, seamos tenaces; la constancia es una virtud fundamental para conseguir un cambio.

h) Análisis de las ventajas en cada componente del cambio

Nos hemos preparado para llevar adelante un proceso de cambio. Nos falta considerar cuáles son los campos en que vamos a tener más ventajas.

Por ejemplo, ¿creemos que vamos a poder convencer con más facilidad a un grupo? o ¿vamos a encontrar menores resistencias en algunas personas?

Podemos preguntarnos si quienes tienen que llevar adelante cada uno de los roles está en condiciones de hacerlo, si nos van a traer dificultades por su falta de preparación o si, por el contrario, pueden producir sinergias muy activas con otros grupos o miembros.

¿Hemos elegido el proceso más adecuado para ese cambio? ¿Existen otras maneras de hacer las cosas o de modificar lo que se está haciendo hacia el sentido o la forma que nosotros creemos que es la correcta?

¿Esperamos encontrar flexibilidad suficiente, estamos dispuestos a ser flexibles y, en ese caso, en qué asuntos, aspectos, cuestiones?

¿Estamos dispuestos a pagar los costos que hay que pagar? ¿Tenemos una clara idea de cuáles pueden ser según qué cosas ocurran a lo largo del proceso?

¿Sabemos cuáles son las fuerzas con las que contamos? ¿Estamos seguros de tener los apoyos mínimos necesarios para poder llevar adelante el proyecto?

¿Tenemos nosotros mismos el poder suficiente para hacer lo que estamos haciendo?

¿Cuál es la posibilidad de lograr este cambio?

¿Cuál es la posibilidad de que se revierta el proceso?

Algunos aspectos son más favorables que otros. Algunos caminos son más fáciles y rápidos que otros. Algunas maneras son más seguras que otras. Es de las virtudes del manager descubrir, antes de dar el primer paso, cuál es el proceso, cuáles las personas, cuáles las inversiones que le van a dar resultados mejores.

Y es parte de las virtudes del manager cambiar el proceso cuando la situación se ha modificado o él se ha equivocado en alguna de las evaluaciones.

CAMBIO MENOR Y CAMBIO MAYOR

Aunque distingamos entre un cambio menor y un cambio mayor, todo cambio dirigido tiene partes de este proceso y cuando hagamos un cambio menor, estaremos recorriendo partes del proceso de un cambio mayor, y como las circunstancias y los tamaños no son medibles en clasificaciones útiles, estaremos tomando algunos pasos de este proceso de acuerdo con las necesidades que tengamos.

Para esto, como ya dijimos, hay que pensar. La importancia de pensar es más definitiva cuanto más fluidas son las situaciones. Recordemos que nuestra visión de la vida y de las cosas es un punto de vista único. Por eso tenemos que prestar atención al punto de vista de los demás y al cómo, porque ese cómo se hacen las cosas nos ayudará a llegar al por qué, de la misma manera que el porqué que tengamos o que conozcamos nos estará definiendo esas mismas.

Qué es un cambio menor

Un cambio menor no tiene una definición específica suficiente. No hay una barrera clara entre un cambio menor y otro mayor. Pero hay cuestiones que las pensamos en el camino de ida al trabajo y que por su entidad no nos deben producir problemas.

Esto no significa que no demos una rápida mirada a las cuestiones básicas de si tenemos claro lo que queremos y por qué, de qué puede decir quién, de si tenemos poder suficiente para hacer lo que queremos.

Si queremos cambiar nuestros muebles de lugar, tendremos que seguir algunos pasos. Es un cambio menor. Pero, ¿sabemos cuáles son esos pasos, y cómo hay que conseguir ese cambio?

Queremos cambiar el horario de una reunión. ¿Podemos hacerlo? ¿Cuál será la reacción? ¿Vale la pena hacerlo si podemos provocar resistencia?

Queremos cambiar un formulario. ¿Tenemos el poder para hacerlo? ¿Quién debería estar involucrado? ¿Dónde encontraremos resistencias y apoyos?

Un cambio menor puede ser algo que se nos ocurre en medio de una reunión y que negociamos rápidamente. La evaluación de las posibilidades y de todo lo que hemos dicho

ocurre a veces en pocos minutos o en segundos. La intuición es un arma importante en la vida.

A veces la elección del momento resulta crucial. En un cierto estado del grupo o de la persona, logramos acuerdos que de otra manera nos hubieran resultado imposibles o nos hubieran supuesto un largo proceso.

Pero esto es sólo aplicable a un cambio menor, donde la persona que ha dado su acuerdo, cuando se encuentra después comprometida, acepta aquello con lo que se comprometió, porque a ella le costaría más volver atrás que cumplir con lo acordado. La cuestión es que seguramente debemos contar con que buscará la represalia por algún otro camino y esto hay que preverlo, tanto cuando consigamos la ventaja, cuanto después de conseguirla.

Nuestra acción no debe producir daño por apurarnos antes de haber evaluado los distintos aspectos del tema, sin que por querer evaluar cada aspecto de la cuestión perdamos ese momento en que lograr nuestro objetivo hubiera sido fácil.

Es decir, como siempre, está en la virtud del manager, de cada manager.

Qué es un cambio mayor

Aunque un cambio mayor es, por ejemplo, la modificación de un sistema de facturación, el cambio mayor por antonomasia es la reingeniería.

Reingeniería es un proceso de reinención de la empresa, que cuestiona sus doctrinas, prácticas y actividades y redefine su capital y recursos humanos en procesos interfuncionales.

No es lo que se hace habitualmente ni es lo que la mayoría de las personas entienden por reingeniería debido

al mal uso de la palabra. El problema y el desprestigio de la reingeniería se ha debido a distintas causas, entre ellas:

- ▼ ha sido utilizada como novedad por consultores que querían vender;
- ▼ ha sido utilizada por managers que querían tener un paraguas frente a las dificultades que enfrentaban ("las cosas no van bien, pero estamos haciendo una reingeniería");
- ▼ ha sido puesta en marcha de buena fe por personas que no tenían claro cuáles eran las consecuencias de iniciar un proceso de cambio profundo;
- ▼ ha sido puesta en marcha por personas que, cuando llegó el momento, no estaban dispuestas a pagar los costos;
- ▼ ha sido utilizada como sinónimo de *downsizing*;
- ▼ ha sido utilizada para resolver cualquier problema;
- ▼ ha sido definida como un cambio tecnológico;
- ▼ se ha supuesto que puede ser hecha por cualquier persona.

En muchos sentidos ha seguido el camino de calidad total, que fue víctima de estos casos y, al igual que la reingeniería, usada para un roto o un descosido, con total impunidad y poca conciencia de más de uno.

Un cambio mayor podría describirse como aquel que modifica la entidad de la empresa en una forma sustancial. Lo cual es subjetivo, de acuerdo con lo que vimos, como todo lo que nos ocurre en la vida. Las fronteras entre cambio menor y mayor son imprecisas y dependerán de cómo vea cada uno lo que significa una modificación sustancial y cuántos son los recursos que se ponen en movimiento para concretar uno o el otro.

Sin embargo, un cambio mayor está más condicionado a los pasos que señalamos en la preparación de un cambio. Prepararse, en un cambio mayor, es vital.

Como dijimos, nada existe que no haya sido soñado antes por alguien y toda vez que se propone un cambio es para moverse de algo que existe a algo que se ha soñado. Por esto no puede haber comienzo de cambio si no hay un sueño, una visión, una visualización, por insignificante que parezca.

También, como ya dijimos, para que un sueño pueda hacerse realidad necesitamos de otros. Son pocos los sueños que pueden realizarse en una organización sin terceros. Estos terceros sufren todos los problemas que vimos al considerar el problema del cambio personal. Pero algunos están más cerca de nosotros y a ellos debemos recurrir. Son los que P. Bloch llama los aliados, que son quienes piensan como nosotros y además actúan en consecuencia.

¿Qué haremos con estos aliados? Les contaremos nuestra idea. Entraremos en su oficina y les diremos lo que pensamos o esperaremos un buen momento en un almuerzo, dependiendo de cuán cerca esté la cuestión de sus pensamientos o en qué medida estemos proponiendo algo que puedan rechazar.

Salir a pregonar la idea que tenemos puede ser una estrategia que nos lleve a negociar parte del asunto, que era en realidad lo que queríamos, y que es una estrategia válida de acuerdo con la situación, es decir, cuántos piensan parecido, cuántos aceptarán pasivamente y cuántos se opondrán. Quizá no sea la mejor manera en una organización, pero no hay reglas al respecto, y quizá sea una forma rápida de poner algo en práctica sin tantos rodeos.

Los aliados que buscaremos no serán necesariamente las personas que están involucradas en el cambio. Buscaremos a las personas que nos vayan a apoyar; que si son parte del asunto, mejor, pero si no lo son, no hace a la cuestión.

O sea que,

los aliados que buscaremos son aquellas personas con las que podemos contar y con las que formemos un grupo suficientemente fuerte como para poder llevar la cuestión adelante.

Éstas son cosas que tenemos que tener en cuenta cuando enfrentamos el siguiente paso después de la visualización del cambio, la búsqueda de los aliados y la comunicación a ellos de ese proyecto, porque ese paso es la comunicación a quienes se verán involucrados, comenzando por aquellos que están más directamente relacionados.

Esta comunicación no debe ser solamente una comunicación de deseos o ventajas: tiene que ser una comunicación de urgencias. En el proceso de un cambio cerrado es fundamental que apliquemos un elemento diferente. La organización tiene que recibir un mensaje claro de que el cambio es urgente, de que ya hay que hacerlo.

Tenemos que transmitir urgencia

Recordemos, quienes vivimos en países que fueron golpistas, los mecanismos de búsqueda de consenso que desarrollaban los militares antes de producir un golpe de Estado. Parecía que si no se producía el cambio de gobierno el país se iba a hundir en un mundo de tinieblas. No era cierto, pero por fin Goebbels parecía tener razón al asegurar que una mentira repetida suficientes veces es aceptada como verdad. Y así se producía el golpe de Estado.

De la misma manera, conseguir nuestro objetivo tiene que suponer para la organización que es urgente lograrlo o si no atenerse a las consecuencias que el destino nos tendrá previstas.

Si no lo hacemos así, nos sucederá que las personas consideren que el cambio puede esperar, porque en realidad ellas esperan poder esperar.

Éste es en realidad el tema central del cambio cerrado. Las personas que sienten que tienen que cambiar porque hay una urgencia que sienten claramente, están de acuerdo con aceptar un liderazgo que les resulte confiable y seguirlo con más o menos críticas o resistencias, pero sin destruir el proceso.

El caso más claro es el del incendio, donde las personas ante las llamas, el humo o aun sólo las sirenas de aviso, se entregan al liderazgo de quienes manejan la cuestión o aun, si no los hay en ese lugar o momento, al de quien, por su actitud y el tono de su voz, les inspira confianza. Siguiéndolo, corren entre las llamas y saltan al vacío. Si no hubiera esa urgencia que da el fuego, parece difícil que lo hicieran.

De la misma manera esas sectas que han terminado en tragedia lo han hecho porque tenían un líder en quien confiaban, que en algún momento les ha dado ese sentido de urgencia para aprovechar el momento estelar de convivir con los platos voladores o para evitar terribles daños que se cernían sobre ellos. Y han llegado hasta a matarse por ello.

Si no se puede transmitir y convencer a los demás de la urgencia del cambio, es en extremo difícil que consigamos hacerlo.

¿Qué produce sensación de urgencia? La muerte.

La definición final de nuestra muerte o de algo, el final de lo que era, la destrucción de lo que existe, esto es lo único que realmente nos da la sensación de urgencia necesaria para cambiar con convicción, aunque lo hagamos también con la melancolía que toda pérdida produce en distintas proporciones según la persona y según el tema.

Si no se trata de la muerte de la empresa, si no se trata de la muerte del producto, de la muerte de nuestros puestos, las

personas no se moverán. Harán cambios menores, harán algún maquillaje, pero no harán el cambio que se necesita.

La resistencia al cambio

Hemos considerado este problema antes, pero es parte esencial del proceso. Recordemos algunos elementos: Podemos encontrarnos con;

resistencia abierta
resistencia oculta.

Debemos revisar qué es lo que les estamos ofreciendo para que lleven adelante el cambio.

Quizá volver a repetir la propuesta admitiendo la propia dificultad para comunicarse, ayude a bajar el tenor del conflicto y a aproximar la concreción; quizá la repetición nos pueda dar una idea más clara de en qué medida no está entendido o en qué medida no quiere ser entendido o aceptado. Puede ser que no sea aceptado.

Puede ser útil comenzar por otro sector, mostrar el ejemplo del resultado y producir entonces el llamado efecto dominó, que incita a los demás a actuar en el mismo sentido.

Esto puede ser una estrategia envolvente o puede significar una acción menor de ejemplo. En términos militares, podemos plantearlo como que estamos rodeando al otro o que estamos tomando una colina para que de esta manera se entusiasme nuestra gente.

Aunque el tipo de acción es similar, los efectos que buscamos no son los mismos. Si lo que estamos haciendo es elegir una tarea sencilla (o más sencilla que el conjunto) para que, logrado ese objetivo, las personas se entusiasmen con la novedad que proponemos, tenemos que poner especial

atención en quienes están llevando a cabo la acción, apoyarlos y felicitarlos explícitamente.

Pero si lo que estamos haciendo es comenzar el cambio en un sector marginal para que los centrales más resistentes se sientan presionados por la nueva realidad, tenemos que poner más atención en observar la reacción de esos otros, porque sabemos ya que nuestra gente llevará a cabo la tarea y, sin dejar de prestarle atención y apoyo, nos convendrá observar las reacciones de las zonas centrales, que son nuestro objetivo final.

Esta diferencia entre tomar la colina o rodear al adversario es físicamente clara en el campo militar, pero no lo es en el de la organización. Uno y otro tienen que ver básicamente con nuestras estrategias.

Si estoy queriendo hacer un cambio en la organización de un sector, utilizando un planteo de células de trabajo, iniciar el proceso completando una célula en otro sector o en otra fábrica es una manera de "rodear al adversario". Este grupo estará demostrando a los demás que pueden lograrse mejores resultados con esa forma de trabajo, tendiendo a producir el efecto dominó. En este caso pondremos también atención a cómo están reaccionando los que observan el cambio que se está haciendo en ese sector o en esa fábrica. Pero puede ser también una estrategia de tomar la colina como la punta de lanza que muestra a los demás cómo se logra. Si a esto se apunta, pondremos nuestra intención más fuertemente en quiénes están haciendo el cambio y los premiaremos más explícitamente todavía.

Si estamos tratando de llevar a cabo el cambio de un proceso, por ejemplo, un sistema de facturación, cambiar una parte menor del proceso es una manera de "tomar la colina", porque está hecho básicamente para iniciar el avance con ese grupo especial que demuestra que se puede hacer y que quien lo hace consigue pertenecer a un grupo especial y obtiene premios y reconocimiento por su labor.

En este caso no podríamos hablar de una maniobra de rodear al adversario, porque no hay otras formas iguales que pueden repetirse, sino que lo que estamos haciendo es la producción de un principio de un proceso que debe continuar.

O sea que si el proceso puede repetirse en otra parte, iniciarlo en algún sector tiene más que ver con la estrategia de rodear al adversario para lograr el efecto dominó; pero sin que esto deje de ser un efecto demostración de la victoria y de las ventajas de adherir al proceso, para los que observan. Si es el principio de un proceso, entonces es claramente una estrategia de tomar la colina, para demostrar esas ventajas de la victoria y conseguir adhesiones.

Lo importante es qué estamos haciendo nosotros mientras tanto. En ambos casos deberemos premiar a los que han logrado el resultado. Pero además deberemos observar a quienes tendrán que repetir ese proceso en otros sectores.

Puede ocurrir, sin embargo, que, siendo el cambio de tono menor o muy corto, no sea posible o conveniente hacer este primer movimiento. También puede ocurrir que haya una ostensible mayoría en favor del cambio. En ese caso tampoco sería útil esta primera parte porque podría demorar el resultado y producir desaliento.

Los siguientes pasos

1. Toda propuesta de cambio requiere resultados de cierta inmediatez relativa para que las personas no la vean como algo que está allá en el fondo, que en realidad no sirve y por eso no se pueden mostrar resultados. Las acciones que describimos en el parágrafo anterior son un buen ejemplo de lo que queremos decir.

2. Durante todo ese tiempo hay que seguir comunicando.

Los estudios hechos sobre este aspecto son notables. En uno de ellos, que no es diferente a la mayoría, se hizo la medición de cuánto de lo que se comunicaba en la empresa estaba involucrando al proceso de reingeniería que se llevaba a cabo y que se había anunciado con bombos y platillos: el 0,036 % de las comunicaciones del año siguiente al anuncio de la reingeniería hacía alguna referencia a los temas de la reingeniería.

3. Cuando el proceso está en marcha, se necesita de una comunicación permanente y motivante. El personal involucrado debe ser motivado y para esto hay que partir de algunos conceptos básicos fundamentales que suelen olvidarse:

no hay cambio hasta que el operador no cambia.

a) los gerentes que al dar una orden creen que por este solo hecho las cosas han cambiado están en un grave error y los he visto sorprenderse más de una vez y arremeter contra alguien para demostrar más bien su furia que su perspicacia;

b) para que el operador cambie tiene que estar convencido y para esto tiene que participar en el proceso: no hay cambio sin convicción y no hay convicción sin participación;

c) para lograr que el cambio sea más fácil hay que eliminar los temores de las personas de que no son necesariamente los que nosotros suponemos, por lo cual lo que hay que hacer es preguntar, averiguar, saber, para poder disminuir esos temores.

No hay cambio mientras el operador no esté convencido de que lo que le proponemos es mejor para él que lo que hace hasta ese momento. Si hemos dedicado algunas páginas al problema del cambio personal, es precisamente porque en este proceso es fundamental que atendamos a lo que le ocurre a

quien está en el lugar del cambio, porque sin él no podremos lograr el cambio y sin conocerlo no haremos más que suposiciones que nos llevarán a mayores dificultades.

Entonces hay que comunicar lo que sea más conveniente y como sea más conveniente, pero no hay que dejar perder el clima de cambio que se quiere llevar adelante. Puede ocurrir, sin embargo, que, mientras se llevan adelante tareas iniciales como las descritas antes, sea propicio no presionar a la organización con más conceptos o enunciados sobre el cambio de que se trate. En ese caso puede ser conveniente llamarse a silencio, salvo en la parte que está llevando adelante el cambio y esperar al momento del éxito parcial, para mostrar a la organización el resultado y entonces sí ir hacia adelante con las comunicaciones.

Durante todo este tiempo lo que presuponemos es que nuestra intención será resistida. No hay cambio sin resistencia, porque como hemos visto las personas vivimos en situación de equilibrio y cada cambio es para nosotros una pérdida. Siendo que no podemos confiar en los "livianos" que se adhieren a nuestro carro sin convicción ¿qué deberíamos hacer?

Lo bueno del management es que depende en última instancia del manager. Sabemos hasta aquí bastante sobre las diferentes situaciones. Entre ellas, que no debemos dejarnos arrebatar por éxitos aparentes que están basados en personas que no han demostrado verdadera convicción en el cambio.

Llegados a este punto podemos:

- ▼ trabajar con ellas para intentar profundizar el nivel de convicción,
- ▼ podemos dejarlas simplemente donde están, suponiendo que no podrán hacer mucho daño o podemos despedirlas.

Una parte del proceso de cambio es cortar

No tema cortar.

Quizás esas personas no puedan hacer daño y no vale la pena producir despidos, que siempre son cruentos y dejan señales desagradables.

Quizá podamos confiar en que no se trata de personas *light*, personas que no creen en lo que hacemos nosotros, porque no creen en nada, simplemente porque son hijos de la posmodernidad y no creen; casi podría decirse que no son.

Quizá tengamos que despedirlas. Pero yo he visto a Bill Merrick insistiendo en 'Jo Jones says and I feel the same' (Jo Jones dice y yo siento lo mismo) y repitiendo los mensajes del jefe sin que nadie creyera que estaba de acuerdo con él. Uno podía pensar, sin mucho temor a equivocarse, que le tenía miedo. Seguro que él no hacía un buen papel, pero transmitía claramente lo que su jefe quería. Y éste no era el caso de Bartlet, que hacía lo que a él le parecía bien a contrapelo o aun engañando a otros.

¿Qué hay que hacer en cada caso? En una empresa no se puede esperar que todos sean héroes ni abanderados. Es probable que nadie lo sea en el sentido militar de estas palabras. Aun en las Cruzadas debía de haber quienes dudaban, como hubo quienes quisieron retroceder más de una vez.

El despido de todos los que no creen puede dejar vacía la empresa. El despido de algunos puede ser una señal que produzca miedo suficiente para que los demás se adhieran con más fuerza a la nueva filosofía; al mismo tiempo esos despidos producirán la bronca, que va unida al miedo, y esto puede ser letal para la modificación que estamos queriendo hacer y puede significar que los que han quedado no cumplan el plan.

Lo mejor es convencer a las personas de que, por lo menos, sigan con fidelidad a los que encabezan la marcha y

colaboren sin temor a represalias. Esto es sin duda lo mejor. Pero no es lo más fácil.

No es fácil entre otras cosas, porque el manager, presionado por los problemas diarios, se olvida de las dificultades que ha habido y, en lugar, da por supuesto el cambio, aun sin verlo. Los managers creen mucho en algunas personas que les dicen qué es lo que ocurre, sencillamente porque no pueden ir a constatar cada cosa que ocurre.

Así es como he visto a más de un manager dar instrucciones sobre la base de dar por terminado un procedimiento o un proceso que le decían que estaba en acción. Tomada a contrapié, la organización cae, porque en realidad no estaba instaurado.

Pero aun puede estar instaurado y, ante las primeras pruebas, puede fallar. ¿Por qué? Por falta de consolidación.

A lo largo del proceso tenemos que preocuparnos por consolidar lo que hayamos alcanzado

Esto significa cambiar el sistema, hacer una política, modificar un procedimiento, es decir, algo que institucionalice la nueva situación en la empresa.

Solo así nos aseguraremos de que el cambio se haya convertido en parte de la realidad permanente. Sin esto, la novedad será seguramente borrada en poco tiempo y a pesar de ello, tenemos que monitorear periódicamente que efectivamente se siguen haciendo las cosas como se suponía que se iban a hacer, porque existe esa tendencia de que hablamos de volver a lo anterior cuando el hombre se encuentra con dificultades en su nueva situación.

El cambio que queríamos poner en marcha está efectivamente en marcha en algún momento. Ése es un punto en que podemos medir la cultura para ver cuál es la nueva situación de la organización.

No esperemos que los cambios se sostengan por sí mismo. Hagamos el seguimiento en forma permanente con períodos de revisión establecidos. Respaldarnos en nuestra posición de poder, para suponer que las cosas están ocurriendo, es probablemente el peor de los engaños en que podemos caer y el que nos puede llevar fácilmente al fracaso en la siguiente etapa de la vida.

Resumen

Resumamos pues el proceso. Hablamos de una primera etapa previa a la acción que consiste en tres pasos:

- *Visualizar el cambio.*
- *Discernir aliados.*
- *Comunicarles el cambio.*

La segunda etapa es de acción estratégica:

- *Comunicar a terceros.*
- *Difundir la urgencia.*
- *Tomar la colina / rodear al adversario.*
- *Premiar a los comandos por su éxito de demostración.*
- *Cortar lo que haya que cortar.*

La tercera etapa es la de generalización de la acción y en ella buscaremos la realización del proyecto en sus distintos aspectos; para ello, los pasos eran:

- *Comunicar.*
- *Motivar.*
- *Consolidar.*
- *Hacer el seguimiento.*
- *Medir.*

LIDERAZGO ABIERTO

El cambio flexible

El cambio autoritario parte de la paradoja clásica que dice "Sé libre". No puedo ser libre si obedezco, pero tampoco si sigo como estoy. Como toda paradoja no tiene solución. En nuestro caso la paradoja es similar, porque lo que dice es "cambia libremente porque te lo ordeno": si no obedezco sigo como estoy, pero si obedezco no soy libre y por lo tanto no estaré convencido y actuaré haciendo ver que sí para no perder el puesto, pero sin hacerlo realmente.

Alguien puede pensar que no importa que las personas no estén convencidas y que lo importante es que hagan sencillamente lo que se les ha dicho. Esto es otra vez parte del pensamiento del management tradicional, que hoy ya no sirve, porque si la persona no está convencida, con la independencia que tiene, cometerá errores importantes. "Lo despido" es la última reacción. Pero la cantidad de daño que se habrá hecho habrá sido en todo caso innecesaria y siempre mayor que la que podía haberse tenido.

Éstas son paradojas y como tales no tienen solución. Lo que hacen es plantear una realidad que nos permita a partir de ellas buscar soluciones laterales. En este caso la solución es el cambio flexible, que permite llegar a resultados a través de mecanismos diferentes no paradójales, mecanismos que permiten que las personas cambien realmente.

Hemos visto que el cambio es un proceso muy duro tanto a nivel personal cuanto a nivel organizacional y no importa si ese cambio lo hacemos cambiando a las personas o con las mismas personas. En todo caso hay problemas de conflicto y desajuste.

Por eso, planificado o no, creemos que el mejor resultado en la adaptación de la empresa a la realidad tiene que ver con un proceso que vaya ocurriendo realmente, un proceso que

sea efectivo y no una enunciación de grandes posibilidades, lleno de papeles, lleno de palabra y de organigramas que nunca podrán ser, sino en cambio, modificaciones hechas por las personas concreta y específicamente involucradas. De nada sirve proveer a la organización de carpetas y planes que vienen del exterior o de arriba. El cambio autoritario es muy difícil.

El cambio flexible se dirige a producir cambios respetando principios básicos del cambio:

- *el cambio lo hacen las personas involucradas;*
- *el cambio se produce porque las personas consideran mejor la nueva situación;*
- *el cambio sólo se produce cuando los operadores cambian.*

En esta forma de proceso el nivel jerárquico sirve para introducir algún elemento que movilice a quienes están involucrados en el problema. Los problemas de una empresa no dependen de cientos de personas. Cada uno de los problemas depende habitualmente de pequeños grupos que son los que manejan el tema y que son los que, en definitiva, involucran a los demás directa o indirectamente. Por lo tanto, no tiene sentido dirigirse a cientos de personas cuando los cambios los harán unos pocos.

En un caso, una parte de la organización se mantenía cerrada al resto y con graves dificultades de comunicación dentro de ella misma. Comenzamos a trabajar a partir de un tema inocuo que les interesaba: la administración del tiempo. En diferentes reuniones el grupo fue modificando actitudes y seis meses después no sólo se había abierto al resto de la organización, sino que se habían establecido nuevas comunicaciones entre ellos y con su gente y coordinaban su trabajo como no lo habían hecho hasta ese momento. Lo que es más, empezaron a trabajar en los niveles de delegación que otorgaban.

En otro caso el tema era las dificultades del grupo gerencial

para analizar situaciones y resolver conflictos. Comenzamos a trabajar cada situación con ellos a partir del sistema de planificación que tenían. Ocho meses después estaban preparados para hacer un excelente plan, porque estaban en condiciones de discutir sus diferencias y resolver los problemas que se les planteaban.

El cambio flexible no es autoritario, pero parte de la base de que las personas no quieren vivir mal si pueden vivir bien. La mayor parte de las personas no actúa como quiere sino como puede y este "como puede" significa que está condicionada por las normas que la rodean. Cuando se pueden manejar las normas que producen dificultades, las personas prefieren hacerlo así, aunque quizá tengan que trabajar más, pero esto no importa si es una decisión personal y no impuesta.

El cambio flexible tiene dificultades que residen en aspectos conocidos:

1. supone una delegación de poder en el grupo para elegir los caminos que prefiera y llegue al lugar que se espera, quizás antes o quizá después de lo que nuestra ansiedad nos indicaba como necesario;

2. la base está en que los pequeños cambios son los importantes y por lo tanto no hay grandes demostraciones de grandes modificaciones, ni hay carpetas glamorosas a disposición de los asistentes;

3. nadie puede dar garantías de que el grupo llegue efectivamente al lugar exacto que el jefe quería; pero llegarán a alguno similar tanto o más efectivo porque será con la injerencia de los participantes.

La metodología del cambio flexible parte de la base de que los cursos se pierden rápidamente en el tiempo. A las 48 horas se ha perdido el 87% de lo tratado. Y que por lo tanto la

cuestión es que en cada reunión se llegue a pocos objetivos, pero claros y, sobre todo, propuestos por el grupo.

Al mismo tiempo, se considera el principio que hemos visto de que los pequeños cambios son los que cambian los sistemas y así se van modificando las situaciones.

Por último, se busca que el grupo pierda el miedo al cambio. Todo cambio produce y ha producido siempre algún miedo. Hoy en día estos miedos se han exacerbado, porque cada vez que se ha mencionado la palabra cambio se ha terminado mencionando la palabra despido y este hecho ha calado hondamente en las personas.

La clave de esta metodología está en que, con los primeros logros que el grupo alcanza después de la primera reunión, sus componentes experimentan el resultado de esos cambios que ellos mismos se habían propuesto y en ese momento rompen la inercia y pierden el miedo a la palabra cambio y al hecho del cambio, porque saben ahora que pueden producirse modificaciones de manera controlada y sin despidos.

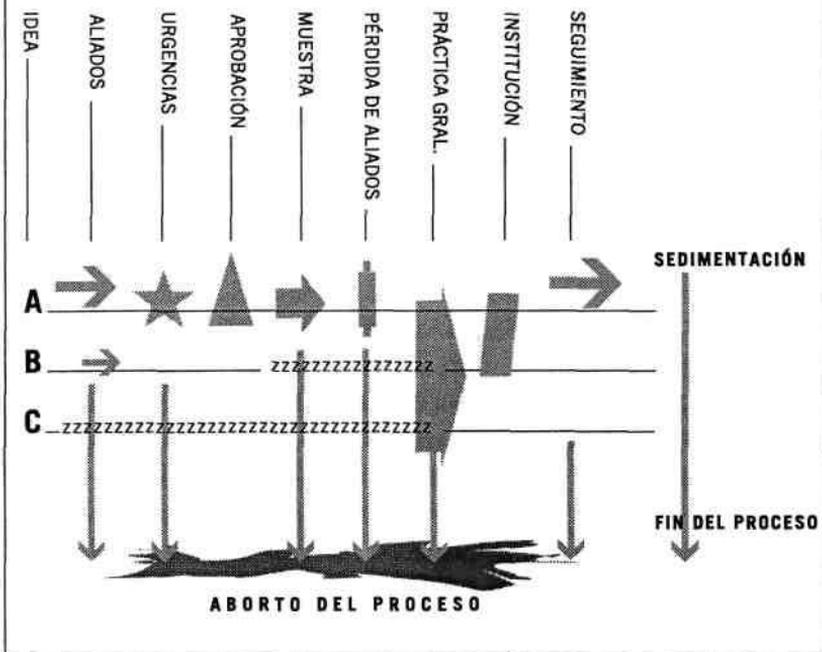
Lo que habitualmente decimos es que de esta manera se pasa de la situación de

*producir cambios en la cultura a
producir una cultura de cambio.*

Esto no es simplemente un juego de palabras, ya que cuando dejamos una organización que ha podido experimentar esa manera de aproximarse a los problemas, los cambios siguen ocurriendo impulsados por las mismas personas que en otra circunstancia se hubieran opuesto.

El siguiente es un gráfico de tres típicos cambios planificados, desde el más complejo -A-, hasta el más directo -C-, con los distintos momentos en que esos procesos pueden abortar.

PROCESO DE CAMBIO PLANIFICADO



EL CAMBIO Y EL CONSULTOR

Los cambios pueden hacerse con o sin consultor. Cuanto más complejo sea el cambio, más probable es que se requiera la presencia de un consultor. Pero si hay un ideólogo externo que es el consultor, éste no puede operar si no existe un ideólogo interno con poder suficiente para introducirlo y para darle apoyo posterior.

El consultor puede cometer el error de querer superponerse al agente de cambio interno, en cuyo caso será expulsado a la brevedad. Pero también puede cometer el error de presentar sus carpetas de "final de obra" como si efectivamente hubiera terminado y dejar el cambio a medio hacer. Esto es un error porque no sólo deja huérfana a la organización que confió en él, sino porque, además, "vacuna" a la organización contra cualquiera que en el futuro quiera tocar nuevamente ese tema o sea contratado desde afuera para ése u otro tema.

Pero el problema del líder interno es que está absorbido por la organización y esto supone cosas como que:

- ▼ Está ocupado por los problemas de las áreas.
- ▼ Está atado por las agendas de la organización.
- ▼ No siempre tiene los conocimientos necesarios.
- ▼ Resulta víctima de la inercia organizacional.
- ▼ Tiende a suponer que el esfuerzo que requiere el proceso es menor del que es.

- ▼ No tiene siempre la perspectiva para cuestionar procesos internos.
- ▼ Muchas veces se encuentra atado por las relaciones con otros para cuestionar.

El consultor tiene la ventaja de que:

- ▼ Está fuera de la pirámide de poder de la organización.
- ▼ Las personas actúan más libremente con él.
- ▼ Tiene mayor objetividad para el análisis de la situación.
- ▼ Tiene una visión más amplia por haber intervenido en más casos.
- ▼ Tiene más experiencia y conocimientos.

De esta forma el consultor está en condiciones de ayudar al cambio en el mejor sentido para la organización y la persona, lo que en definitiva es mejor para la estabilidad del cambio y para el mismo líder interno, quien tiene un apoyo que le resultará eficaz para el objetivo que se ha propuesto.

El consultor es además un buen fusible para casos que hubiere problemas.

SÍNTESIS

Antes de entrar a considerar lo que puede esperarnos en un futuro, quisiera hacer una síntesis de lo que hemos visto respecto del cambio organizacional. Muchas otras cosas quedan más arriba, pero me gusta destacar algunas que creo que son parte importante de por qué escribo este libro.

Creo que de las páginas anteriores queda claro y se puede acordar que:

- ▼ El cambio es la tarea central del manager.
- ▼ Cambiar es una tarea difícil.
- ▼ El cambio es un fenómeno permanente.
- ▼ El cambio es lento.
- ▼ No existe el cambio rápido, profundo y estable.
- ▼ Los pequeños cambios modifican todo el sistema.
- ▼ En el cambio existen las personas.
- ▼ Las personas ofrecen resistencia naturalmente.
- ▼ El cambio no implica un líder.
- ▼ El cambio autocrático es más lento, más doloroso y más caro.
- ▼ No hay dos situaciones iguales.
- ▼ El cambio no se produce hasta que el operador no cambia.
- ▼ Ante la dificultad se vuelve a lo anterior.

- ▼ Hay que mirar hacia dónde va la tendencia para no subactuar o sobreactuar.
- ▼ Cada manager es por fin quien ejerce este delicado arte.

Una de las actividades de mayor éxito que hemos tenido es el curso sobre cómo manejarse en una crisis, específicamente en relación con los medios. Cada vez que lo hacemos, alguien nos pide un decálogo para poder manejarse. Les decimos que la manera de aprender es vivir y que lo que hacemos en el curso con los ejercicios que hemos diseñado, es exponerlos a la vida. Y agregamos: hay un decálogo de cómo ganar amigos, otro de cómo ser millonario, otro de cómo conquistar mujeres y, hasta donde sabemos, las proporciones de millonarios, amigos y mujeres conquistados no han cambiado sustancialmente debido a estos libros.

EL FUTURO

Todo lo dicho hasta aquí tiene aspectos que son circunstanciales y otros que son de la misma naturaleza humana. La cuestión es cuáles son los que tenemos hoy y cuáles son los que podremos esperar. Como hemos dicho repetidamente no hay una modificación lineal en los temas sociales. La situación actual, como la del mañana, son situaciones promedio o esperables, pero junto a la empresa participativa está la autoritaria; junto a la centralizada, la descentralizada; al lado de la transparente, la críptica y vecina a la que contamina, la que es limpia. La vida es siempre una variedad de situaciones que no podemos unificar bajo criterios únicos. Pero hay tendencias y hay ciertas perspectivas marcadas por lo que los demás están haciendo, lo que anuncian que harán y por los cambios tecnológicos.

La cuestión es: ¿cuál es la situación de cambio que hoy existe en las empresas y cuál es la esperable? Para esto tendríamos que llegar a alguna conclusión respecto de la velocidad social futura. Y en este tema la tecnología es excluyente, pero hay otra parte de la cuestión que es el manager.

La velocidad de cambio de la tecnología comunicacional e informática hace que no podamos dudar respecto de que la velocidad del cambio social será acentuada. Es una tecnología que no depende de gobiernos o comercios, sino que está siendo desarrollada permanentemente por personas que hacen un programa o inventan una nueva manera de comunicación.

No hay límite, no hay control, no hay reglamentaciones ni aduanas.

La otra pata de este jeroglífico, que es el asunto del cambio en lo futuro, es el manager. Cada vez más, management es igual a administración del cambio y cambio está más relacionado con la tarea del manager, por lo cual, más aun que ahora, seguirá siendo el manager quien ayude o entorpezca el cambio.

Este management, que ya hoy es necesario, se diferencia del tradicional en tres elementos básicos:

| MANAGEMENT | | |
|----------------|---------------|-------------------|
| | TRADICIONAL | NECESARIO |
| RECONOCIMIENTO | POR PODER | POR CONOCIMIENTO |
| ACCIÓN | POR MANDO | POR PARTICIPACIÓN |
| REQUERIMIENTO | MANTENIMIENTO | CAMBIO |

Analícemos los aspectos de este futuro:

1. Se necesita una persona diferente

Para poder cumplir este perfil, el manager necesario actual debe no sólo hacer cosas diferentes al manager tradicional, sino que tiene que ser diferente. Las características de uno y otro son tan diversas que significan personalidades distintas.

Así, por ejemplo, el manager tradicional debe apoyarse en sus galones y dar órdenes para ser respetado. De él se podrá decir que es un idiota, pero se lo seguirá obedeciendo. No se espera que haga muchos cambios, sino que mantenga las cosas andando y deberá ser un hombre serio, con aspecto de serio y

de estar muy ocupado. El manager necesario actual debe apoyarse en el hecho de que su gente lo reconoce como mejor y deberá darle participación en la opinión, aunque la decisión seguirá siendo su responsabilidad así la tome un supervisor. Tendrá que dedicarse a conocer, capacitarse constantemente y darle capacitación permanente a su gente para que puedan darse las dos condiciones anteriores, y de él no se podrá decir que es un idiota y seguir obedeciéndolo, pero tampoco se le exigirá que sea un "hombre serio".

2. La organización es diferente

Lo dicho es así porque las organizaciones tienen hoy menos niveles y deberán tener menos niveles todavía y eso significa personas más independientes, mejor formadas, que no obedecen porque les diga alguien, a quien consideran un idiota, qué es lo que tienen que hacer, sino que obedecen porque están convencidas y motivadas a hacerlo y por lo tanto a hacerlo bien. Si no, los resultados no serán los esperados.

Hace algunos años se discutió arduamente si a un manager podían reportar cuatro o seis personas. Hemos hecho sistemas de trabajo en fábricas donde a un manager reportaban directamente 70 personas. Claro que eran operarios con una buena formación, trabajando en equipos, personas que no marcaban reloj de entrada ni salida, es decir personas con buena formación y muy independientes, personas que sabían qué hacer y cómo hacerlo, sin que nadie les dijera más que las cantidades que había que producir en ciertos períodos.

3. La delegación es creciente

Quien crea que ya ha delegado bastante está cometiendo un error. Los niveles de delegación tenderán a crecer porque sigue aumentando la parafernalia comunicacional.

Con más aparatos comunicándonos, mejor y más rápido, la necesidad de tener el poder de actuar aumenta y esto lleva de la mano a una mayor necesidad de delegación.

Las personas que trabajan en esa empresa con tanta independencia tienen la fuerte motivación de esa misma independencia, de hacer las cosas de la manera que les parezca bien, cuando les parezca bien, sin tener que soportar los caprichos de un señor cercano que por sólo tener galones las obliga a hacer las cosas a su manera. Este solo hecho es el gran motivador.

4. Hay que preocuparse por la socialización

Sin embargo, las tecnologías de comunicaciones e informática parecerían tender a que más personas trabajen en su casa y más personas trabajen aisladas. No hablemos de los "amigos de Internet", porque esto es algo cercano a una paradoja. Un amigo electrónico no es un amigo, es un dato, una información, pero no un amigo. Tanto en la forma de trabajar cuanto en la conclusión de lo que son los amigos electrónicos no me canso de referirme a "La red", película de Sandra Bullock, que comienza mostrando cómo trabaja una persona en su casa con las máquinas a su disposición.

Más sano que insistir en los amigos de Internet es promover la participación social en entidades intermedias que se vayan creando, como ha ocurrido en algunos casos (p. ej. el caso de Solos y solas), que permitan la socialización verdadera.

En este sentido, es interesante la experiencia en una empresa del centro oeste de Estados Unidos, donde los vendedores viajaban una vez por semana a la costa. Por fin les pusieron un sistema de comunicación que les permitía tener conferencias cada semana. Sin embargo, y a pesar de verse en la pantalla, pidieron tener una reunión mensual para poder tener contacto real, verdaderamente humano.

5. El problema de la falta de pertenencia es esencial

El manager del futuro tiene ya hoy el problema de que no puede asegurar permanencia aunque la persona sea capaz. La relación de confianza y pertenencia que ha dado tan buenos resultados parece haberse roto. Hoy ya empiezan a levantarse voces sobre la importancia de recordar que la lealtad de los empleados sólo se logra con buena relación mutua, lo cual incluye permanencia.

Esto no se da así y cada vez parecería que se fuera a dar menos. Podemos estar convencidos de que, en la medida en que no podamos establecer una relación leal, los empleados no trabajarán haciendo y dando todo lo que podrían, en el mejor de los casos. Robos tecnológicos como el del Súper-López de GM y robos estratégicos ocurren todos los días a partir de esta relación ríspida.

Es difícil lograr que se produzca pertenencia, pero algunas empresas pueden conseguirlo porque son más estables, están en mercados más estables que otras. Por eso no hay que perder de vista la posibilidad de lograrla.

Pero si no es posible lograr pertenencia, no hay que olvidarse de que estamos logrando algo que es esencial al ser humano y que por lo tanto significa que estaremos trabajando con personas que estarán con nosotros de una manera parcial e incómoda. Debemos prepararnos para esperar que se irán en algún momento o aun que se pasarán a la competencia; y deberemos saber que nuestra relación no es completa porque tienen la bronca que significa saber que no pueden pertenecer, porque pueden perder su puesto en cualquier momento en un futuro más o menos cercano.

6. El tiempo del manager

El management futuro tendrá que pasar su tiempo preocupado por los planes de acción y por el desarrollo del personal, por ver qué pasa en la sociedad y en el mundo y

proponerse hipótesis de futuro. No es esperable que haga cosas, que "trabaje" en el sentido tradicional, con algunas decenas de personas reportando a él.

Al mismo tiempo este manager tendrá una intensa competencia en su mercado, con precios en descenso, con poco crecimiento y cambios demográficos importantes y una velocidad de cambio tecnológico como nunca ha existido. Esto plantea cuestiones importantes en control de costos, en diferenciación de producto y en economía de escala.

Por esto el manager se ve cada vez más presionado por la falta de tiempo, debido a los mismos avances tecnológicos que maneje y si no hace una buena administración del tiempo no podrá cumplir con su puesto.

7. El gastado argumento de la importancia de las personas

Todo esto lo podrá enfrentar sólo si cuenta con un equipo de personas mejores que las del competidor. Y esta vez no es una manera de decir o un eslogan, sino la realidad de que el conocimiento se ha vuelto ya una diferencia competitiva fundamental.

8. Dos virtudes básicas

Este hecho es el que hace que no nos parezca útil profundizar en el tratamiento de los problemas de mercado o de cultura, porque lo más cierto y en lo que todo el mundo está de acuerdo es en que el futuro es incierto como nunca lo ha sido. Ni los investigadores de Palo Alto se animan a hacer una predicción de este futuro. Lo que sí es claro es que tanto sobre mercado cuanto sobre la cultura propia, el manager tendrá que tener datos muy claros y no sólo opiniones o supuestos para no fracasar.

Es así que el management para los años venideros está basado en dos virtudes básicas: pensamiento y flexibilidad.

El manager que haya alcanzado las situaciones que he-

mos descrito tiene la necesidad de ser más que un hombre de acción, un ser pensante que no hará trabajos en el sentido tradicional de esta palabra.

Por el otro lado, la flexibilidad será -es ya- una virtud básica de ese manager, porque el management futuro tiene tal nivel de incertidumbre que eso es lo único que podemos afirmar con certeza; flexibilidad que no hay que confundir con obediencia, porque nada tendrá efectos peores en la empresa que el manager típico, que bajo gestos de gran decisión, es en realidad un "yes-man". Si en el profesional necesitamos convicción, cuánto más en el manager.

Todo esto implica el nuevo management, que es más un servicio a quienes trabajan para el manager, que el narcisismo del mando por la jerarquía misma. Es un cambio tan profundo que hablar de la roca es quedarse aun en la superficie.

El manager necesario es una persona que se encuentra con su narcisismo solamente después de que se produce el éxito, al haberse preocupado por la gente y su trabajo, pero que si quiere ejercitarlo según los cánones habituales de mando, va a un muy probable conflicto, dependiendo evidentemente de en qué tipo de organización esté y cuánto se haya hecho en esa organización respecto de este tema.

Para que así sea, la persona tiene que poder equivocarse y la cultura del error no es precisamente la que impera en las empresas, donde se supone que siempre está todo bien hecho.

Esta propuesta es tan inconsistente con la realidad del hombre que uno no puede sino maravillarse sobre la persistencia de este mito a pesar de la enormidad de errores cometidos cada día. Sin embargo, las personas en una empresa no se equivocan, no pueden equivocarse.

¿Cómo pensar en permitir que se diga simplemente "me equivoqué"? Y, sin embargo, las situaciones nuevas significan

mayor posibilidad de equivocarse que las situaciones conocidas.

La síntesis es:

- ▼ que estamos en un mundo incierto porque estamos cambiando de la Edad Industrial a la Edad de la Comunicación, aunque algunos datos puedan darse con bastante certidumbre;
- ▼ que los cambios serán veloces;
- ▼ que la flexibilidad será fundamental y deberá estar basada en creencias claras para no fracasar al aumentar la velocidad;
- ▼ que el manager debe ser cada vez más una persona dedicada a pensar y no a hacer. Si el manager no piensa, se termina cayendo en las modas y en el fracaso, porque las modas son trajes de confección y cada empresa es diferente. Es por esto que el cambio es la mayor tarea en que debe estar meditando el manager, es decir, la diferencia entre el hoy y el futuro más o menos inmediato, y cómo llegar a él;
- ▼ que los cambios van cada vez más dirigidos hacia el modelo de liderazgo abierto para que puedan ser efectivos rápidamente.

EL LIDER DE CAMBIO, IDEÓLOGO Y ESTRATEGA

El management se está centrando más y más en el tema del cambio. Para que así sea, el manager no puede ser el manager que fue sino ese otro que es el del futuro, aunque en realidad sea el que se necesita en la actualidad.

Ese manager tiene que tener ideas, los sueños que pretende conseguir y tiene que ver cómo utiliza los medios de que dispone, que eso es la estrategia. Uno se lo puede imaginar en la popa de un barco, con sus instrumentos, tomando el pulso

de por dónde se va, definiendo para dónde se va a ir y actuando para que así sea.

Lamentablemente, hemos hecho demasiado hincapié en que él sea quien tome las decisiones. O en el otro extremo hemos deificado el grupo, como el que logra las mejores decisiones. Ninguna de las dos cosas es absolutamente cierta. Cada manager tiene que tomar la decisión de actuar en forma cerrada o en forma abierta. Cada uno tiene que decidir si reúne a un grupo de personas para llegar a alguna definición o lo hace él solo.

Lo cierto en todo caso es que él es el único responsable, el único *accountable*, por lo que hace.

Como el general en su lugar de comando, él consulta o no a sus oficiales, deja en sus manos la iniciativa o no lo hace, pero la victoria o la derrota será suya.

Por eso me pareció interesante recurrir a dos reconocidos hombres del arte militar, von Clausewitz y Sun-tzu, para escuchar algunas cosas que ellos recomendaban y que pueden ser de utilidad para quien tiene que trabajar en el tema del cambio. Tengamos en cuenta que están dirigidos a una actividad que es necesariamente autoritaria en su accionar, por lo cual hay definiciones que son de clara aplicación para el proceso de cambio cerrado.

Sobre el cambio permanente

Así como el agua carece de una forma definida, en la guerra no existen condiciones permanentes. (Sun.)

Sobre la prudencia

Si no redunda en interés del Estado no te lances a la acción; si no puedes conseguir el triunfo, no recurras a las tropas; si no te encuentras en peligro, no pelees. (Sun.)

Así como el soberano no debe convocar a las tropas por un arrebató de cólera, un general no debe lanzarse al combate por sentirse agraviado. (Sun.)

Sobre las reglas rígidas

- Es imposible dar un sistema de reglas positivas (leyes) que sirva de andamio para la acción del general. (von C.)
- Desdichada la teoría que se opusiera a las fuerzas mentales y morales. (von C.)
- Todas las reglas se disuelven en vanas lucubraciones cuando aparecen los efectos morales y mentales. (von C.)

Sobre el objetivo básico

- Toda acción se dirige a la destrucción de la capacidad de lucha del adversario. (von C.)

Sobre la motivación, la capacitación y el liderazgo

- El primer factor del cuadro de situación es la influencia moral... el conjunto de condiciones que hacen que el pueblo esté en relación armónica con sus dirigentes, gracias a lo cual los seguirá en la vida y en la muerte sin temor de poner en peligro su propia vida. (Sun.)
- Si puedes decirme... quién cuenta con los jefes y los guerreros mejor entrenados... y quién asigna las recompensas y administra los castigos con más discernimiento... entonces seré capaz de anticipar quiénes serán los victoriosos y quiénes los derrotados. (Sun.)
- Cuando los oficiales no han realizado un riguroso entrenamiento, demostrarán incertidumbre y duda en el combate; cuando los generales no están adecuadamente adiestrados, en su fuero íntimo se acobardarán al enfrentar al enemigo. (Sun citando a otros.)
- El tipo de saberes inherentes a la preparación del combate estará vinculado con la creación, el adies-

- tiramiento y el mantenimiento de las tropas. (von C.)
- El conocimiento teórico debe convertirse en destreza práctica. (von C.)

La victoria es previsible en cinco casos:

- ▼ cuando el que manda sabe discernir cuándo pelear;
- ▼ cuando el comandante sabe conducir tanto un ejército importante cuanto un ejército pequeño;
- ▼ cuando las tropas se reúnen en torno de un propósito común;
- ▼ cuando los generales son expertos y se mantienen protegidos de las intromisiones del gobernante;
- ▼ cuando se es prudente y se espera a un enemigo carente de prudencia. (Sun.)

- La naturaleza del genio militar no es una sola cualidad, sino una armoniosa combinación de fuerzas. (von C.)
- En la guerra, con un mismo nivel de inteligencia, es mucho más perjudicial la ansiedad que la audacia. (von C.)
- El general se encuentra expuesto a una gran cantidad de tensiones que son más intimidatorias que alentadoras. Aquel que se quiebra por esas tensiones no podrá alcanzar nunca sus objetivos. Por eso la persistencia es fundamental. (von C.)

El carácter de un general puede presentar cinco cualidades peligrosas:

- ▼ si ostenta temeridad puede perder la vida;
- ▼ si tiene un exacerbado sentido del honor será presa fácil de la calumnia;
- ▼ si tiene un espíritu compasivo se lo podrá acosar;
- ▼ si demuestra impulsividad puede ser inducido fácilmente al descontrol;

- ▼ si demuestra cobardía será capturado. (Sun.)
- Si las tropas no muestran ningún orden, ello indica que el general carece de prestigio. (Sun.)
- Si los oficiales se encolerizan por cualquier nimiedad es porque están agotados. (Sun.)
- Cuando las tropas se reúnen en pequeños grupos y cuchichean es que el general ya no cuenta con la confianza de sus hombres. (Sun.)
- Un exceso de recompensas significa que el general llega al agotamiento de sus recursos; una exagerada frecuencia en los castigos significa que está desbordado por la angustia. (Sun.)

Sobre la organización y la intromisión de los accionistas

- Para conducir un ejército es necesario primero determinar las responsabilidades de los generales y de sus ayudantes y, segundo, establecer las fuerzas que compondrán las distintas formaciones. (Sun y citas.)
- Si un soberano... participa en la organización cuando ignora los asuntos militares... (o) participa en las decisiones desconociendo los problemas del mando, esta conducta confunde a los oficiales. (Sun.)
- Y la conducción de muchos hombres es como la de pocos, sólo es cuestión de disposición y de señales. (Sun.)
- ... de conducir a los hombres, consiste en emplear al mezquino y al estulto, al sabio y al valiente y en dar a cada uno la responsabilidad que resulte conveniente según la situación. No encomiendes a tus hombres tareas que no son capaces de cumplir. (Sun.)

Sobre la información

- Conoce a tu adversario y a ti mismo; así en cien batallas jamás correrás el menor peligro. (Sun.)

- Conoce los planes de tu adversario y podrás discernir la estrategia eficaz y la que no lo es. (Sun.)
(von C.)

Sobre la estrategia

- La posición de mayor fortaleza es propia de aquel que ocupa el campo de batalla primero. (Sun.)
- Es por esto que los expertos en la conducción de la guerra hacen acudir al enemigo al campo de batalla y no se dejan llevar allí por él. (Sun.)
- Cuando consigo una victoria, no acudo nuevamente a la misma táctica. (Sun.)
- Primero evalúa la situación y luego lánzate a la acción (Sun.)
- A un adversario al que se tiene cercado se le debe dejar una salida. No presiones hasta el límite de sus posibilidades a un enemigo que se encuentra acorralado. Las bestias salvajes acorraladas se debaten con la energía que da la desesperación. (Sun.)
- Lo que es de importancia suprema en la guerra es combatir la estrategia del adversario. (Sun.)
- Después lo mejor es desarticular sus alianzas. (Sun.)
- Si queremos vencer a nuestro adversario, tenemos que medir nuestro esfuerzo de acuerdo con la magnitud de los medios que tiene agrupados y la fuerza de su voluntad. (von C.)
- En la lucha entre los hombres toman parte dos elementos diferentes: el sentimiento de hostilidad y el propósito de hostilidad. Si hay sentimiento, hay propósito; pero puede haber propósito sin que haya sentimiento. (von C.)

Sobre la jerarquía y las prioridades

- Los problemas no son todos de la misma magnitud. (von C.)

- Cuanto más alta sea la jerarquía, la acción debe estar más respaldada por la reflexión. (von C.)
- Cuanto mayor es la jerarquía, menos se trata del propio esfuerzo y más de la protección de los demás y del bien general. (von C.)

Sobre creatividad

- Si cuando te enfrentas con el adversario eres capaz de adaptarte a los cambios y de inventar nuevos recursos, ¿cómo podrá tu adversario anticiparse para resistir? (Sun.)

Sobre el carácter de las cosas

- La guerra no es un golpe sin continuidad. El objetivo político aparece como primordial. (von C.)
- Los cuatro componentes atmosféricos de la guerra son: el peligro, el esfuerzo, la incertidumbre y el azar, que requieren energía, perseverancia, entereza de carácter y de espíritu. (von C.)

Sobre el azar

- El azar es parte importante de la guerra, esto hace que las condiciones varíen más allá de lo previsible. Para eso el general tiene que tener una inteligencia que le permita vislumbrar una mínima posibilidad y el valor para seguirla. (von C.)
- La fortaleza de carácter nos lleva a un modo deformado de la misma: la terquedad. (von C.)

Sobre los planes

- Un plan debe determinar dónde, cuándo y con qué fuerzas se librará la batalla. (von C.)
- Un problema inherente a la guerra es el de la imprecisión de los datos que se manejan. (von C.)

BIBLIOGRAFÍA

- Argirys, C.**, "Good communication that block learning", *Harvard Business Review*, agosto 1994.
- Aristóteles**, *Ética a Nicomaco*, Porrúa, 1992. **Barret, E.**, "Creating appreciative learning cultures", *Organization and Dinamics*, otoño 1995.
- Bartlett, C. y otro**, "Changing the role of top management", *Harvard Business Review*, noviembre 1994
- Bateson G.**, *Espíritu y naturaleza*, Amorrortu, Buenos Aires, 1992.
- Beer H. y otros**, *The critical path to renewal*, Harvard Business School Press, Boston, 1990
- Bennis W.**, *Estructuras tradicionales, transformación y cambio*, Ed. Troquel, Buenos Aires, 1969.
- Bennis W. y otro**, "Democracy is inevitable", Participative Management, *Harvard Business Review*, 1991.
- Bennis W. y otro**, *The 21st century organization*, Pfeiffer, 1995.
- Bhide A.**, How entrepreneurs craft strategies that work, *Harvard Business Review*, marzo 1994
- Brill P. y otro**, *The four lever of corporate change*, American Marketing Asociation, Chicago, 1997.
- Bon F. y otros**, *Filosofía*, Mensajero, 1974.
- Conner D.**, *Managing the speed of change*, Wiley, Nueva York, 1998.
- Davenport T.**, *Process innovation*, Harvard Press, Boston, 1991.

- De Kerkove R.**, *The skin of culture*, Somerville, Toronto, 1995.
- Donaldson D.**, *Corporate restructuring*, Harvard Press, Boston, 1994.
- Duck, J.**, "Managing change, the art of balancing", *Harvard Business Review*, noviembre 1993.
- Drucker, P.**, *Managing in turbulent times*, HarperCollins, Nueva York, 1981.
- Drucker, P.**, "The coming of the new organization", Management of change, *Harvard Business Review*, 1991.
- Drucker, P.**, "The coming of the new management", Participative Management, *Harvard Business Review*, 1991.
- Drucker, P.**, "The discipline of innovation", Innovation, *Harvard Business Review*, 1991.
- Drucker, P.**, *Las nuevas realidades*, Sudamericana, Buenos Aires, 1990.
- Ettore, B.**, *Making change*, American Marketing Association, Chicago, octubre 1997.
- Fish y otros**, *La táctica del cambio*, Herder, Barcelona, 1994.
- Fromm, E.**, *El miedo a la libertad*, Ed. Paidós, Buenos Aires, 1987.
- Gabarro, J.**, *The dynamics of taking charge*, Harvard Business School, Boston, 1987.
- Gelinier, O.**, *Funciones y tareas de dirección general*, TEA, Buenos Aires, 1996.
- Gilder, G.**, "The revitalization of everything", Innovation, *Harvard Business Review*, 1991.
- Gluck, F. y otro**, "Managing technological change", Management of change, *Harvard Business Review*, 1991.
- Greiner, L.**, "Evolution and revolution as organizations grow", Management of change, *Harvard Business Review*, 1990.
- Grossman, M.**, *The change agent*, American Marketing Association, Chicago, 1975.

- Haley, J.**, *Tácticas de poder de Jesucristo*, Tiempos Contemporáneos, 1975.
- Hammer, M. y otro**, *Reingeniería*, Editorial Norma, Bogotá, 1994.
- Hammer, M.**, *Reengineering work: don't automate obliterate*, Fast Forward, Harvard Business School, Boston, 1997.
- Handy, Ch.**, *Beyond certainty*, Hutchinson, 1995.
- Harrari, O.**, *Why did reengineering died*, American Marketing Asociation, Chicago, junio 1996.
- Ishikawa, K.**, *¿Qué es control de calidad total?*, Editorial Norma, Bogotá, 1985.
- Jick, T.**, *Managing change*, MBA, Wiley, Nueva York, 1995
- Johnson, M.**, *Telecommuting to work*, American Marketing Asociation, Chicago, junio 1996. Julio César, *La guerra de las Galias*, Juventud, Buenos Aires, 1971.
- Kolakowski, E.**, *Hüsserl y la búsqueda de la certeza*, Alianza, Madrid, 1977.
- Kotter, J.P.**, "What leaders really do Managers and leaders", *Harvard Business Review*, 1991.
- Kotter, J.P.**, *Leading change*, Harvard Press, Boston, 1995.
- Kotter, J.P.**, "Why transformation effort fail", *Harvard Business Review*, marzo 1995.
- Kotter, J.P. y otro**, "Choosing strategies for change", Management of change, *Harvard Business Review*, 1991.
- Lawrence, P.**, "How to deal with resistance to change", Management of change, *Harvard Business Review*, 1991.
- Lamanna, E.P.**, *Historia de la Filosofía*, Hachette, París, 1981.
- Lippit, R. y otros**, *La dinámica del cambio planificado*, Amorrortu, Buenos Aires, 1958.
- Maristany, J.**, *Motivación*, Layetana, Buenos Aires, 1994.
- Maristany, J.**, *Liderazgo*, Layetana, Buenos Aires, 1996.
- Martner y otros**, *Diseños para el cambio*, Nueva Sociedad, Buenos Aires, 1987.

- Maurois, A.**, *Un arte de vivir*, Hachette, Paris, 1978.
- Moonman, R.**, *The manager and the organization*, Tanstock, 1960.
- McKenney, J. y otro**, *Waves of change*, Harvard Press, Boston, 1995.
- Nardone, G. y otros**, *El arte del cambio*, Herder, Barcelona, 1992.
- Ortega y Gasset, J.**, "El hombre y la gente", *Revista de Occidente*, 1959.
- Ortega y Gasset, J.**, "Unas lecciones de metafísica", *Revista de Occidente*, 1972.
- Ortega y Gasset, J.**, "Ideas y creencias", *Revista de Occidente*, 1959.
- Platón**, *La república*, Aguilar, Madrid, 1968.
- Pearce, C. y otro**, "Metaphors for change", *Organization and Dynamics*, invierno, 1996.
- Pearson, A.**, "Tough-minded ways to get innovative", *Innovation, Harvard Business Review*, 1991.
- Reich, R.**, "The team as hero", *Participative Management, Harvard Business Review*, 1991.
- Schafer, R. y otro**, "Successful change programs begin with result", *Harvard Business Review*, enero 1992.
- Schein, E.**, *Consultoria de procesos, su papel en el desarrollo organizacional*, Fondo Educativo, Buenos Aires, 1997.
- Schneider, B. y otro**, "Creating a climate and culture for sustainable organizational change", *Organization and Dynamics*, primavera, 1996.
- Simmons, R.**, *Levers of control*, Harvard Press, Boston, 1994.
- Shah, Y.**, *Cuentos de los derviches*, Paidós, Buenos Aires, 1967.
- Shah, Y.**, *Reflexiones*, Paidós, Buenos Aires, 1971.
- Strebel, P.**, "Why employees resist change", *Harvard Business Review*, mayo 1996.
- Sun-Tsu**, *El arte de la guerra*, Andrómeda, 1994.

- Von Clausewitz, K**, *De la guerra*, Need, Buenos Aires, 1997.
- Walton, R.**, "From control to commitment in the workplace", Participative Management, *Harvard Business Review*, 1991.
- Watzlawick, P. y otros**, *Cambio*, Herder, Barcelona, 1995.
- Watzlawick, P.**, *El lenguaje del cambio*, Herder, Barcelona, 1992.
- Watzlawick, P.**, *La coleta del Baron Munchhausen*, Herder, Barcelona, 1992.
- Watzlawick, P. y otros**, *Teoría de la comunicación humana*, Herder, Barcelona, 1995.
- Watzlawick, P. y otros**, *La realidad inventada*, Gedisa, Buenos Aires, 1995.
- Zaleznick A.**, Management of disapointment, Managers and leaders, *Harvard Business Review*, 1991.

