



Bases y desafíos de la gestión del cambio en la sociedad

Dentro del management corporativo, se trata de una práctica cotidiana; los procesos de transformación llevan tiempo y esfuerzo.

El mundo habla del presente como una época de cambios. Lo que estamos transitando, sin embargo, es en sí un cambio de época. La región y nuestro país no son la excepción. Procesos de transformación en lo individual y en lo colectivo, de cambio profundo y evolución cultural.

Dichos procesos tienen algunos principios y prácticas en común, que sus líderes indispensablemente necesitan conocer y tomar en cuenta para que sean efectivos y sustentables. O sea, que realmente ocurran y se mantengan en el tiempo.

Algunas de las premisas a considerar son:

- Transformación

Los procesos de transformación, para ser efectivos y sustentables no deben ser voluntaristas sino planificados y metodológicamente llevados a cabo, tomando en cuenta variables racionales y variables emocionales.

- Cambio vs. transición

El cambio es algo racional, las transiciones son algo emocional. Los cambios se gestionan, las transiciones se lideran.

- Liderazgo

En las grandes transformaciones de los sistemas humanos, el proceso de liderazgo es central y el liderazgo colectivo reemplaza definitivamente a los viejos mesianismos personalistas. Son las coaliciones de liderazgo, los equipos directivos, en lo público o privado lo que las determinan. En el ámbito político, las coaliciones electorales pueden y suelen ser distintas a las de gestión.

- Del pasado al futuro

Dichas coaliciones o equipos directivos pueden ser clasificados en dos tipos: aquellos que están unidos por el pasado, que tienden a ser sectarios y generar exclusión, o unidos por una visión atractiva, que entusiasme, del futuro, que suelen ser más amplios y a institucionalizar mecanismos integradores.

- Transformación

La experiencia indica que desde el pequeño emprendedor hasta el más grande empresario, desde el pasante hasta un ministro o Presidente, crean e impulsan sistemas sociales que después los absorben, incluso transformando medios en fines.

• Paradoja

La enorme paradoja de las actividades humanas que se deshumanizan sólo tiene solución en el aumento de conciencia individual y colectivo. Sólo así se evitan las reiteraciones cíclicas en que sociedades enteras están atrapadas. Si el liderazgo que se manifiesta a través de dichos equipos es consciente, las posibilidades de llegada "a buen puerto" aumenta en forma considerable.

• Beneficios

El liderazgo es un estado de conciencia. El liderazgo consciente® es un proceso que se puede instalar en toda organización o institución pública o privada, de cualquier origen y dimensión, donde se concreta el anhelo de construir efectivamente equipos de líderes que son conscientes de su responsabilidad en aumentar su estado de conciencia individual y colectivo, generando transformaciones en beneficio no sólo de sus colegas y colaboradores, sino también de los contextos y sociedades donde operan. Denomino "Líder C®" al que realiza, aplica y manifiesta un liderazgo consciente.

• Los ejes

En lo social relacionado con el liderazgo en la gestión pública existen tres ejes principales de transformación, que se interrelacionan:

- El de la gestión
- El político
- El cultural

Todos se impactan mutuamente, pero es hasta que no se toma efectivamente en cuenta el trabajo en el tercer eje, no dejamos de estar atrapados en dicotomías incompletas

Si ubicamos los dos primeros en un gráfico, valorizando en más o menos aptitudes o capacidades demostradas, fácilmente podríamos inferir lo que ha prevalecido en distintos momentos pasados y recientes.

• Avanzar o no

En los inicios de un proceso de cambio y transición, un 20 por ciento adhiere casi incondicionalmente y lidera el mismo, otro 20 por ciento se resiste y el 60 por ciento restante tiende a mantenerse expectante.

Según en nivel de influencia y fuerza de dichos extremos sobre ese 60 por ciento, el cambio avanza o se detiene.

• Comunicar

Las cosas no ocurren tan sólo diciéndolas. Pero si no se las dice no ocurren. Uno de los actos más contundentes del líder, es su capacidad de declarar. Sobre todo las declaraciones que generan contexto de aprendizaje o habilitantes en los procesos de cambio.

• Adhesiones

El cambio sólo existe cuando es percibido por las distintas poblaciones interesadas o "stakeholders". Cuando una masa crítica confirma "ahora sí zarpamos", llega la percepción que finalmente "se soltaron amarras". Es un momento distinto y a veces bastante posterior al comienzo de la labor, donde la influencia de lo simbólico es clave. La consecuencia inmediata: se movilizan voluntades, de pasajeros y tripulantes.

• Vivencia oceánica

Deben estar previstos los "mojones" intermedios del cambio y la transformación y hacerlos percibir como tales, mediante claves para instalarlos comunicacionalmente. Sin ellos, hay riesgo de lo que denomino la "vivencia oceánica" que disparan las ansiedades organizacionales y sociales más agudas.

• Resistencia

Las llamadas y naturales "resistencias" a los cambios (en realidad a las transiciones) también se trabajan muy especialmente desde lo comunicacional. En procesos así, comunicación y honestidad deben ser sinónimos. Siempre será mejor una mala noticia a una "no-noticia". Porque lo que importa, es convencer que el camino tiene un origen y un destino, pero lo que nos hace caminar es la meta.

Lic. Pablo M. Barassi
Fundador & CEO Integrar RRHH.