

Preparados para el cambio: todo empeora antes de mejorar

Hace unos años, un consultor checo con buenas artes como maestro me dijo: "el día que el argentino se dé cuenta de que el 50% de 100 es más que el 100% de 50, este país habrá cambiado". Efectivamente, la asociatividad tanto en ámbitos privados, de ONGs o públicos, aún con sus distintas lógicas de poder es, en toda la región, un valor en ascenso.



Sin asociatividad hay procesos de cambio y evolución colectiva como el que transitamos, que son imposibles de transformar. Y de lograr hacerlo, sin asociatividad no perduran. En los sistemas humanos, cuando no se avanza se retrocede. La sustentabilidad es consecuencia de la asociatividad sana en equipos directivos conscientes.

Hay un vínculo directo entre salud organizacional, sustentabilidad y la conciencia de los líderes que trabajan en los distintos equipos, directivos o de

proyectos, sean corporativos o de país. Definitivamente no es lo mismo lo que genera un "líder A" (auto centrado y en su extremo polar autoritario), un "líder B" (benefactor y en su extremo blando), que un "Líder C®" o consciente, que supera esas dicotomías. Un líder consciente o un equipo de ellos, genera más sustentabilidad y salud, parte de lo que José Luis Roces denomina "valor perdurable". Líderes que no sólo generan resultados, sino logros. Implementar un plan puede ser un resultado de una gestión; cuando estamos impactando "cultura", en procesos de evolución cultural, ya es un logro.

Parte importante de nuestro futuro como sociedad depende del acercamiento de personas e instituciones; acercar las personas a las instituciones y las instituciones a las personas. Instituciones más humanas, de la mano de ir clarificando el sentido de nuestras vidas. Confirmando que las organizaciones son recursos de los humanos, y no los humanos recursos de las organizaciones.

A veces se reclama cómo los "egos" minan los equipos. Cuando esto ocurre es porque el "proyecto" y su visión están mal expresados o debilitados. Los "egos" nunca dejarán de existir, pero con un proyecto y visión sólidos (organizacional

o socialmente), pasan a ser funcionales a la causa y no disruptivos. Generan compromiso. Todo proceso de transformación conlleva una visión. Los "líderes C" comunican sus visiones con símbolos y actitudes, y con formato de historias entusiasmantes -el "story telling"-, que traccionan la transformación. Pero también la distorsión de cuando los relatos mudan a cuentos sin asidero con la realidad construyendo una quimera. Los hechos por excelencia también generan cultura: aquí vuelve a ser clave el equilibrio, no por nada las visiones sin hechos son sólo un sueño, pero los hechos sin visión son una pesadilla.

En todo esto no existe la no visión. Los líderes personalistas imprimen épocas enteras de visiones sesgadas, sin trascendencia, que la misma historia pone en su lugar. Por eso no se preocupan por la sucesión, que exige generosidad y no mezquindad. El problema no es que vean el mundo de una u otra manera; sino que crean que el mundo que ven es el mundo como "es".

Se trata de la falta de conciencia en relación a los tiempos efectivos y afectivos de los procesos de cambio donde "todo empeora antes de mejorar", aún, cuando se trate de la dinámica natural de un cambio o un cambio "gestionado". Habría que contrastar esta curva con las de aprendizaje, y la de impaciencia y soberbia que todos tenemos.

Desde la experiencia, para ser más efectivo en los procesos de cambio, los

pasos clave son: comunicar la necesidad de cambio; la visión del cambio; el proceso de cambio, el rol de los individuos y grupos clave; el progreso, los resultados y logros del proceso de cambio.

Como ejemplo, la comunicación de "historias de éxito", enmarcadas en criterios como visibilidad e impacto, por pequeñas que se consideren, colaboran en el comportamiento esperado a lograr con el sentido del esfuerzo. Por último, es el mensaje y el mensajero: necesitamos aprender a seleccionar en todos los ámbitos los agentes de cambio, formadores de opinión en procesos de cambio social. En este último caso, nuestro Bicentenario como Nación parece un momento propicio para que los líderes de los equipos y el equipo de líderes confirmen el nuevo ciclo y las refundaciones necesarias.

Lic. Pablo Barassi

El autor es CEO de Integrar Recursos Humanos

