

Decálogo de la gestión del cambio para números uno

Es una carrera de resistencia, no de velocidad. Desde experiencias concretas de éxito, tanto en el sector privado como en el estatal, en esta nota se ofrecen algunas herramientas para colaborar en la comprensión, gerenciamiento y transito en las transformaciones organizacionales.



Lo que está cambiando es el cambio, esencialmente su vertiginosidad y ritmo. La gestión del cambio es una carrera de resistencia, no de velocidad. Desde experiencias concretas de éxito y también de dolor en la región, tanto en sector privado como en el estatal

compartimos un decálogo que puede colaborar como guía para la comprensión, gestión y tránsito en las transformaciones organizacionales. En la actualidad, el cambio necesita ser ágil pero metodológicamente planeado e implementado.

- 1- **En un proceso de cambio, el primer acuerdo es sobre lo que no vamos a cambiar:** acordar valores o “indiscutibles” en cualquier escenario es clave. Suele ser más fácil el pasaje de estar bien a estar mejor: el primer cambio es por necesidad, el segundo por estímulo.

- 2- **El poder lo da un cargo o posición, la autoridad es algo que los demás nos otorgan.** En los procesos de cambio los criterios que definen a ambos tienden a modificarse y necesitan ser revalidados. Los equipos son la medida de todas las cosas, mal que le pese a Protágoras. Los cambios no los realiza un líder: son las coaliciones de liderazgo las que concretan y sostienen las transformaciones. Definir en conjunto qué es “ser ejemplo” es clave, para poder luego ejercitarlo a conciencia.

- 3- **Las cosas no ocurren con sólo decir las, pero si no se las dice, no ocurren.** La declaración de los equipos de liderazgo es parte fundamental de la acción, tanto en lo efectivo como en lo simbólico. A veces suele pesar más lo segundo: es lo que la gente conserva como imagen, no hay que dejar nada librado al azar.

- 4- **La visión clara y compartida orienta a la transformación, y esta confirma y modifica la visión, ajustándola.** La convicción se manifiesta en la acción; y su peor enemigo son las justificaciones.

- 5- **Siempre es mejor una mala noticia que una no-noticia.** En procesos de cambio, comunicación y honestidad deben ser sinónimos. Lo que no emerge, sumerge. No existe la no comunicación: desde lo no expresado o manifestado hasta lo sobreentendido debe ser puesto sobre el tapete y conversado.

- 6- **La mejor forma de comprometer es involucrar.** La mejor forma de involucrar es participar.

- 7- **Cambio es siempre cambio percibido.** Sistémicamente, poco puede ser mucho y apurado siempre es lento. Los cambios percibidos como pequeños pueden resultar trascendentes en su proyección, y rapidez no debe ser apuro. El apuro y el vértigo de la inconsciencia hacen volver atrás al punto de partida muchas veces en forma virulenta. Las iniciativas de transformación se acumulan en la cultura: nada se pierde, todo se deja un sedimento, tanto en un sentido como en otro.

- 8- **Todo parece empeorar antes de mejorar.** No hay transformación organizacional ni institucional sin transformación personal que no llegue a dominios sociales más complejos. Los equipos son la clave para que este pasaje ocurra y permanezca.

- 9- **La correcta evaluación de las llamadas resistencias al cambio es necesaria para el cambio sustentable de mediano plazo.** En las transformaciones las manifestaciones de rebeldía son voces del sistema que deben ser escuchadas, no excluidas. Ante la duda, siempre incluir.

10-La escucha organizacional o institucional no necesariamente es aceptación, pero es imprescindible. La sustentabilidad del cambio siempre es relativa y está definida por la potencia de las fuerzas impulsoras. Muchos conocemos la diferencia entre enamorarse y amar a alguien toda la vida ¡exige competencias distintas! Establecer desde el principio indicadores de instalación del proceso de transformación nos garantiza su avance. Si no se mide, no existe.

Estrategia de cambio no improvisadas, tablero de control transparente, gestión de impacto en todos los involucrados, planificación de sus desplazamientos entre la situación actual y anhelada sustentabilidad posterior hasta el próximo desafío. Los líderes necesitan probar capacidad en la complejidad de los procesos de cambio, que siempre son de aprendizaje, asimilación y desarrollo.

Lic. Pablo M. Barassi

**CEO de Integrar
del grupo
Change Americas**

www.integrar-rrhh.com

www.elliderc.com