

Cómo involucrar a los empleados en un esfuerzo de cambio para que este sea exitoso.

Si usted todavía no se ha visto forzado a realizar un cambio drástico en su organización, o tiene usted un monopolio y no le preocupa la competencia o vive usted en otro planeta. Como quiera que sea, tarde o temprano se verá involucrado en esta situación, por lo que más le vale entender los sutiles procesos de motivación y toma de decisiones de los seres humanos y saber cómo involucrar a su personal en el proceso. Existen técnicas y principios universales del cambio que le pueden proporcionar de este acontecimiento experiencias gratificantes, reveladoras y de enorme crecimiento para usted y su organización.

Una manera simple de entender el cambio es entenderlo como un viaje, viaje que se siente necesario toda vez que tomamos conciencia del lugar en el que estamos, estado actual, y establecemos con claridad y profundidad hacia donde queremos ir, estado deseado. A veces, la conciencia del estado actual nos llega como por accidente; en otras ocasiones, es producto de la reflexión y del autoconocimiento. La diferencia entre el mundo empresarial y el personal, en lo que ha cambio se refiere, consiste en que en el personal este viaje lo realizamos solos pero en el empresarial el hacerlo solos no nada más resulta difícil sino infructuoso. Por ello resulta vital involucrar a las personas que van a compartir los beneficios del cambio. Y los riesgos también, por cierto.

Empecemos por el estado deseado o visión. Si quiere compartirla es necesario que distinga entre compartirla y venderla. Las visiones no se venden, se construyen como la acumulación de visiones individuales para lo cual se solicita la participación de los individuos y se toman en cuenta sus aportaciones por más simples que nuestra sapiencia nos diga que son. Es más importante la participación en la construcción del sueño que la calidad del mismo. Asocie sentimientos profundos, intensos y emotivos a la visión: permita y estimule que la gente viva los beneficios de la visión aun antes de que estos sean patentes. Para ello, maneje dichos beneficios y sentimientos en tiempo presente, como si ya los estuvieran viviendo. Diga cosas como **“ya tenemos el resultado y estamos experimentando la sensación de respeto y reconocimiento que los demás nos muestran cuando hemos sido capaces de sobreponernos a los obstáculos, trascender a nosotros mismos y lograr metas insospechadas antes de iniciar el camino. Te levantas por las mañanas y te sientes orgulloso de lo que has hecho y te das cuenta de que valió la pena el esfuerzo”**. Con esto hace la visión deseable y genera un impulso irresistible en sus empleados.

Ahora, pensemos en el estado actual, el inicio del viaje. Requiere valentía y deseos inmensos de superación el identificar nuestra realidad actual para después aceptarla e iniciar el camino, andando, pues al andar se hace camino, y al volver

la vista atrás, si acaso, se da uno verdadera cuenta de que se trata de un viaje sin retorno. Vea si la siguiente tabla le es de utilidad para identificar el estado actual de su empresa:

	Etapa 1 El Despertar	Etapa 2 La Organización Activa	Etapa 3 Cuántica	Etapa 4 Clase Mundial
Orientación al Logro Lo que la organización trata de hacer	Esta enfocada a resultados financieros de corto plazo	Se siente la necesidad de cambiar el enfoque a resultados a más largo plazo	Busca relación a largo plazo con los clientes, inclusive al costo de resultados a corto plazo	Existe para deleitar a los clientes
Orientación a la Mejora Lo que la organización trata de mejorar	Tratar de explotar sus más grandes fortalezas	Tratar de identificar y analizar sus atajos	Enfocada a mejorar unos cuantos procesos críticos	Busca consistentemente deleitar al cliente, proporcionando un valor extraordinario e inesperado
Orientación a los Datos Que información usa la organización	Depende casi exclusivamente de fuentes internas tradicionales	Esta fascinada con nuevas fuentes de información	Tratar de ligar sus fuentes internas de información con datos externos del cliente	Busca continuamente información del mercado, los clientes y el proceso
Orientación Funcional Como la organización se ve a sí misma	Orientada a islas de poder	Experimenta alternativas al feudalismo. Busca caminos entre funciones con confrontaciones y amenazas	Sistemáticamente en contra de los feudos. Busca conseguir enfoque interfuncional en metas compartidas definidas por el cliente	Ha eliminado los feudos. Todas las funciones tienen la misma meta: Deleitar al cliente
Orientación Catalítica Que causa que la organización cambie	Responde a las crisis	Trata de escapar del modo de crisis con intentos de prevención	Responde a lo que se cree que quiere el cliente	Responde a la oportunidad
Orientación Emocional Como se siente la gente de la organización	Empleados indiferentes y frustrados	Empleados escépticas	Empleados motivados e inspirados	Empleados con auto confianza y poder

Por último, hablemos del viaje. A veces sentimos de forma muy simplista el asunto del cambio, cuando solo consideramos los aspectos más básicos del proceso. Según Gregory Bateson, antropólogo reconocidísimo entre los antropólogos, existen varios niveles del proceso de aprendizaje o integración de una nueva conducta como medio para la obtención de deseos y necesidades. Es necesario considerar que un cambio efectuado en cualquier nivel afecta a los demás niveles inferiores necesariamente, no siendo así a la inversa. El nivel más básico es el del entorno: las circunstancias, el lugar y las instalaciones. Es obvio que un componente importante del cambio implica alguna modificación en estos factores, es decir, modificando estos factores se produce como consecuencia un cambio en la conducta. Por supuesto se trata de un cambio superficial y adaptativo. El siguiente nivel lo forman el comportamiento necesario para el cambio deseado que se puede inducir de manera artificial y las capacidades o habilidades necesarias para el desarrollo de dicho comportamiento.

Los niveles superiores o fundamentales, lo forman, en primer lugar, las creencias y valores. Las creencias o construcciones subjetivas de la realidad pueden modificar sustancialmente el resultado deseado con un ligero cambio. Por último, se encuentra el nivel de la identidad, constituida por el conjunto de creencias acerca

de uno mismo, la autodefinición de uno mismo, en otras palabras. El ser humano tiene la necesidad imperiosa de que su comportamiento sea congruente con su identidad, por lo que el principal propiciador de cambio colectivo que existe es la modificación de la identidad, una redefinición de nuestra percepción acerca de aquello de lo que somos capaces, de nuestras fortalezas y debilidades, de nuestras emociones y de nuestros sentidos.

Como se ve y se siente, el cambio no es cosa fácil, pero tal vez sí lo es. Todo es cuestión de modificar su identidad acerca de usted como agente de cambio y acerca de sus creencias en cuanto a lo que un cambio significa. La mejor estrategia es la acción y como dijo William James, "si quieres cambiar algo, hazlo rápido y de manera muy notoria".

Francisco Cáceres Senn