

Artículos

Gestión del cambio ¿qué es y qué aporta?

(31/08/01 José Sánchez-Alarcos)

Una reflexión sobre esta herramienta gerencial.

Se ha escrito mucho sobre el cambio y sobre su imposibilidad; los referentes históricos podrían ser interminables pero bastará con un par de ellos:

1. Marcuse, en *El hombre unidimensional*, se declara pesimista respecto de la posibilidad de cambiar "desde dentro" porque la aceptación del teórico agente de cambio implica que éste acepte unas "reglas de juego" que imposibilitan todo cambio, salvo que éste se produzca por vía revolucionaria.

2. Spinoza, en su *Tratado teológico-político* atribuye a la cortedad de los profetas su imposibilidad para transmitir el mensaje divino dado que, previamente a su transmisión, tenían que adaptarlo a formas que les permitieran entenderlo a ellos mismos.

Probablemente pueden encontrarse precedentes mucho más antiguos pero, si regresamos a tiempos más actuales, cuando ya se empezaba a manejar el concepto de gestión del cambio apareció un excelente manual llamado *La renovación de la empresa a través del camino crítico* donde, basándose en una amplia recopilación de datos, daban algunas características de los programas de cambio que tenían éxito y de cuáles no.

Aluden al llamado "enfoque programático" consistente en adoptar la última moda gerencial y esperar a que obre el milagro...si es posible, se recomienda esperar sentados; explican por qué no funciona este tipo de enfoque y por qué, a pesar de que no funciona y toda persona con experiencia lo sabe o lo intuye...se aplica.

Una vez que hemos descubierto que la técnica o la metodología X va a salvarnos, basta con olvidar todos los problemas porque la buena nueva ha llegado y acabará con todo aquello que ha sido motivo de pesar hasta ahora...como los hechos son tercos, el cambio no llega y atribuimos el fracaso al programa confiando en el siguiente...hasta que el cansancio o el cinismo nos llevan a no confiar en nada ni en nadie.

Los cinéfilos que hayan visto *Pactar con el diablo* probablemente recuerden una escena, casi al final de la película, donde el "buen chico" Keanu Reeves se queja amargamente de haber sido manipulado y el "diablo" Al Pacino le contesta que las cosas no funcionan así porque él no maneja marionetas sino que se limita a preparar el escenario y dejarlo listo para que la "libre voluntad" de los otros haga el resto del trabajo.

El "diablo" tiene razón y muestra ser un auténtico "gestor del cambio" que sabe qué puede y qué no puede hacer; probablemente no podamos gestionar directamente el cambio porque éste es una resultante de un conjunto de variables y, por añadidura, sobre algunas tenemos control pero sobre otras no.

Probablemente, el prototipo de gestor del cambio no es un ejecutivo dotado de las llamadas herramientas gerenciales y con todo un aparataje de tecnología y metodologías diversas sino que sea un ser que se encuentra en una dimensión distinta:

El gestor del cambio sencillo y humilde lo tendríamos representado en un sembrador que pone unas condiciones, sabe que no controla todas las posibilidades...y espera; en esa misma dimensión pero en el polo retorcido y soberbio tendríamos a nuestro diablo, que manipula sutilmente un conjunto de elementos esperando que un resultado se produzca PERO SIN TRATAR DE PRODUCIRLO DIRECTAMENTE.

Estos dos perfiles de gestión del cambio tienen dos cosas en común: La paciencia y el conocimiento de que no son omnipotentes y de que ocurren también cosas que están fuera de su control; las metodologías cerradas que tratan de forzar a que el cambio se produzca probablemente no tengan demasiado futuro...podemos construir una central nuclear o un gigantesco puente colgante pero, para hacer crecer a una humilde patata, tenemos que crear las condiciones, vigilar su desarrollo...y esperar.

últimos artículos

- Mobbing o terror en el trabajo
- ¿Contamos con liderazgo necesario para el panorama que se nos abre?
- Mentoring y Coaching: herramientas para la formación en el trabajo

búsqueda de artículos

palabra:
periodo: Último mes

