

¿Cómo cambiar los mapas mentales? (y II)

Acababa el artículo de la quincena pasada introduciendo la ciencia de cambiar las organizaciones. Os decía que lo terminaría de desarrollar en este, así que, como lo prometido es deuda, vamos a ello.

En realidad, no hay una sola escuela de pensamiento o receta para abordar procesos de cambio, sino diferentes miradas. En este artículo voy a citar cuatro de las más conocidas, que además son muy diferentes entre sí, para que puedas quedarte con la que mejor se adapte a tu forma de entender las organizaciones (o con lo mejor de cada una, y hagas tu propia receta...

La primera viene de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, en concreto de su profesor emérito John P. Kotter. Su libro "Leading Change" es probablemente el manual más usado en el mundo para enseñar la asignatura de "Gestión del Cambio" (o "Change Management" que dirían los sajones).

Para Kotter, si quieres cambiar necesitas la figura de una persona que lidere el proceso, y se centra en definir los pasos que debe seguir para que tenga éxito. Empieza por crear un sentimiento colectivo de la urgencia y necesidad del cambio, y sigue por la conformación del equipo y la definición de la visión y las estrategias. Le siguen cinco pasos más (ocho en total), y Kotter da consejos detallados para cada una de las etapas de este viaje.

La segunda escuela viene de la Sloan School of Management (la escuela de negocios del MIT), y el profesor en este caso es Peter Senge. Para este autor, que ha alcanzado también un reconocimiento global, la clave es crear "organizaciones que aprenden", y no se apoyan tanto en el liderazgo de una persona que arrastra al resto, sino en liberar el potencial de cambio de toda la organización.

Como referencia cercana de este modelo, quizá te suene Koldo Saratxaga, y la historia de éxito en la transformación de Irizar entre 1991 y 2005, que él mismo resume en cuatro palabras "Creer en las personas".

Fácil de entender, pero mucho más difícil de llevar a la práctica con éxito... Peter Senge avisa de la necesidad de alinear al equipo en unos objetivos comunes, antes de abordar el proceso. Muchas personas pensando y haciendo en diferentes direcciones, acaba más fácil en caos que en una transformación eficaz...

El tercer profesor viene de California, de Jeffrey Pfeffer, catedrático de comportamiento organizacional de la Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford. Para él, la clave para transformar se resume en dos ideas: conseguir el poder, y después utilizar ese poder de forma adecuada.

¿Quién puede transformar, cambiar una organización? Aquella persona que tiene el poder y sabe ejercerlo. Pfeffer comenta con cierta ironía que es curioso que una disciplina que viene funcionando de forma muy parecida desde que somos seres humanos, se conozca tan poco y sea tan poco enseñada a quienes asumirán posiciones de gestión.

El poder no es honesto, no busca el bien de las personas, es desconfiado y, en muchas ocasiones, implacable con cualquiera que se interponga en su camino. Pero, en última instancia, consigue que las personas se muevan en una dirección (ya decía Maquiavelo, para que te sigan hay dos caminos: que te amen o que te teman, y el segundo es mucho más sencillo de conseguir).

Nos queda la cuarta escuela, que tiene precedentes muy antiguos, y que se resume en una idea sencilla: las organizaciones no se transforman si no lo hacen las personas que forman parte de ellas. Y ese cambio debe nacer necesariamente en el interior de las personas.

Otto Scharmer, también profesor en la Sloan como Senge, ha creado la “teoría de la U”, que pone un fuerte énfasis en la introspección y el autoconocimiento para romper patrones de comportamiento pasados e improductivos, y dar paso a la creatividad.

Muy diferentes las cuatro escuelas ¿verdad? De todas ellas tienes abundante material en Internet, libros, presentaciones y vídeos que pueden ayudarte a profundizar, si te interesa. Puedes escribirme también si te interesa comentar un poco más, que en el espacio de este artículo no he hecho más que asomarte un poco a cada autor.

En fin, no tienes excusa ya para no aprender a cambiar...