

El motor del cambio

Dice Aristóteles que “Somos lo que hacemos repetidamente”. Y es que, más lo que pensamos o decimos que somos, lo que nos define es lo que hacemos. Y si lo hacemos de manera repetida (un hábito), pasa a formar parte de nuestra esencia, de quiénes somos en realidad.

Claro que, de vez en cuando, podemos cambiar nuestras rutinas. Tenemos esa cierta capacidad de reinventarnos. Por eso el uruguayo Eduardo Galeano le contesta con otro aforismo “Somos lo que hacemos. Pero, sobre todo, somos lo que hacemos para cambiar lo que somos”. Y también es verdad que, en ocasiones, ponemos toda nuestra energía en crear hábitos nuevos. Y eso nos define también, tanto o más que los hábitos viejos (que en ocasiones tienen más de inercia y de autolimitación que de otra cosa).

Esta paradoja, que aplica a las personas, aplica también a las organizaciones, a su cultura. En esta época del año que solemos dedicar algo de tiempo a pensar en los propósitos personales para el nuevo año, y también a escribir los planes de gestión para los siguientes doce meses, las dos preguntas más relevantes son únicamente dos: ¿qué vamos a seguir haciendo igual de lo que venimos haciendo? y ¿qué vamos a hacer diferente?...

Para lo primero no hace falta mucho esfuerzo, porque la inercia y la cultura nos ayudan (ya decía Drucker que la cultura se come a la estrategia como desayuno). Y en ocasiones, además de lo cómodo, es lo correcto. Las organizaciones que han conseguido que forme parte de su cultura la obsesión por entender y ayudar a solucionar los problemas de sus clientes, harían bien en perseverar en ello.

Pero otras veces tenemos que cambiar las cosas. Un caso típico es cuando el crecimiento de las organizaciones exige ir desarrollando una cultura global. O todos estos procesos que están llegando ahora de innovación, transformación digital o de sostenibilidad. Y para estas cosas, la inercia o la cultura tienen el problema de que empujan, pero en dirección contraria. Y por eso es importante calcular qué fuerza tiene el motor, y también saber que cuando la cuesta es pronunciada, es mejor ir con marchas cortas que pretender avanzar a demasiada velocidad.

Hay muchas teorías sobre las fuerzas que nos mueven. Te sonarán Freud, Skinner, Pavlov o Maslow... Pero, últimamente, las neurociencias y los avances en el conocimiento de cómo funcionan las neuronas de forma individual y el cerebro en su conjunto están aportando mucha luz sobre todas estas cosas. Conceptos como la “plasticidad cerebral” o “neuroplasticidad”, “sinapsis” o “conexiones cerebrales” nos ayudan a entender mejor estos procesos, y cómo introducir cambios actuando quizá con menos energía, pero en el lugar adecuado.

Cosas que no nos enseñaron cuando éramos jóvenes, y en las que nos vendría bien volver a pasar por el colegio (por cierto, otro día hablamos de los últimos resultados de Pisa, que dan para escribir una novela...).

De todas estas teorías sobre los motores que nos mueven, el autor que más me gusta es Victor Frankl, que se centra en encontrar un propósito y un significado. El miedo o el deseo son sin duda motores formidables, pero siempre he pensado que no hay nada con más fuerza que el propósito para impulsar los cambios.

¿Crees que hace falta hacer cambios en 2024 en tu vida o en el rumbo de tu organización? Antes que pensar en los cambios concretos que quieres hacer, deberías pensar en cuál es su propósito, cuál es el sentido... Cuando veas eso con claridad, será mucho más sencillo decidir cuáles son los cambios que te llevan en la dirección correcta.

Y, mucho más importante, habrás ganado la fuerza que necesitas para conseguir llevar esos cambios a la práctica. Tengo claro que el futuro de las empresas no está en la tecnología, ni en la sostenibilidad, sino en su capacidad de ofrecer a sus personas un sentido de las cosas que están haciendo.

Especialmente a las personas más jóvenes, que están necesitadas de encontrar un sentido (como ha ocurrido en todas las generaciones, las que vinimos antes, y las que vendrán después), pero que quizá tienen menos esperanza que las anteriores en encontrarla en eso que hemos venido a llamar empresas...