

GESTIÓN Y FORMACIÓN

Los 'enemigos' del cambio organizacional

Los expertos señalan que "el orgullo y la desconfianza" impiden que muchos directivos humanicen su gestión empresarial

BORJA VILASECA

"Más vale lo malo conocido que lo bueno por conocer". Este refrán tiene los días contados. Según los expertos, "el cambio de cultura empresarial, liderado por las multinacionales, se va a instaurar en el resto de compañías a lo largo de la próxima década". Y añaden: "el miedo, el orgullo y la desconfianza son las barreras mentales que impiden a los directivos humanizar su gestión, introduciendo la dirección por objetivos, la flexibilidad de horarios y, en definitiva, un estilo de liderazgo más cercano y amable hacia sus colaboradores".

Los filósofos lo vienen diciendo desde siempre: "El cambio y la evolución son lo único que permanece con el paso del tiempo". Si todo se mantuviera estático, añadir, "sería impensable concebir el desarrollo que continuamente la humanidad está experimentando". A pesar de esta evidencia, "el ser humano es un animal de costumbres, que suele apegarse con mucha facilidad a ciertos hábitos, incluso cuando éstos le comportan malestar y sufrimiento".

Extrapolando estas reflexiones al ámbito de la empresa, "el cambio organizacional [que tanto está dando que hablar últimamente] es un concepto que suele aterrizar a la gran mayoría de directivos, en quienes recae la responsabilidad para llevarlo a cabo", afirma Ignacio Álvarez de Mon, profesor de comportamiento organizacional del Instituto de Empresa. En su opinión, "muchos prefieren una situación conocida, y que por tanto les es cómoda, a aventurarse a lo desconocido, por mucho que su situación actual no les esté comportando los resultados esperados". Y va más allá: "Si la necesidad de cambio es real, lo inteligente es empezar a gestionarlo cuanto antes".

En este sentido e independientemente del tamaño que tenga la compañía, "lo más rápido y eficaz para obtener dicha información son las encuestas anónimas de clima laboral, que pueden ser elaboradas tanto por la directiva como por algún miembro de la plantilla", sostiene Álvarez de Mon. A través de esta herramienta de comunicación interna, no sólo se conoce cuál es la "verdadera realidad laboral", sino que "se da lugar a que los empleados puedan ser partícipes de la solución de lo que ellos mismos consideran sus propios problemas".

Entre las reclamaciones más demandadas por los profesionales españoles se encuentra la "dirección por objetivos", a partir de la que se valoran los resultados del trabajo realizado más que las horas invertidas en la oficina, apunta Álvarez de Mon. La flexibilidad de horarios, por otra parte, también es una de las peticiones más solicitadas, "siempre y cuando la labor a realizar lo permita", añade.

Lo cierto es que la denominada cultura de la presencia va en contra del crecimiento productivo: "No hay nada que motive más a las personas que ser dueñas de



"El cambio es lo único que permanece con el paso del tiempo". F. REGINATO

Aunque no les esté ofreciendo los resultados esperados, muchos directivos prefieren una situación cómoda que buscar otra potencialmente mejor

su propio tiempo, otorgándoles la libertad para cumplir con sus tareas con responsabilidad", afirma este experto. Eso sí, "para lograr estos cambios organizacionales primero es necesario que los directivos rompan ciertas barreras mentales, que les impiden poner en práctica toda esta teoría".

Entre éstas se encuentran "el miedo, el orgullo, la desconfianza, la arrogancia, la pereza, el enfado y la confusión". Todos estos defectos o limitaciones son los llamados "enemigos del aprendizaje, que imposibilitan el pleno desarrollo personal de los directivos y, por ende, un profundo cambio en la gestión de sus empresas", sostiene el experto en liderazgo y aprendizaje organizacional Fredy Kofman, autor del

best seller internacional *Metamanagement. La nueva conciencia de los negocios* (Granica).

La ejecutiva A. A., de 53 años, da prueba de ello. "Después de muchos años ejerciendo un estilo de liderazgo autoritario, que trajo consigo muy buenos resultados, fui trasladada a otra ciudad donde operaba mi empresa, para ser jefa del mismo departamento", recuerda. "Allí mantuve la misma manera de hacer las cosas, pero mi nuevo equipo no sólo no respondió como yo esperaba, sino que empezó a desmoronarse, con su correspondiente caída de resultados", reconoce A. A.

"Al principio me negaba a reconocer que tenía algo que cambiar, pues sentía que eran ellos los que no estaban haciendo las cosas bien hechas". Pero tras asesorarse con un *coach*, A. A. superó estas "resistencias iniciales" para tomar conciencia de que el cambio de gestión era realmente necesario y que dependía, sobre todo, de la actitud que tomara al respecto.

A. A. comenzó a observar y comprender el impacto que tenía su liderazgo sobre los demás, y a cambiar su forma de interactuar con cada uno de sus colaboradores. Este proceso de adaptación concluyó con la "aceptación total del cambio", que terminó convirtiéndose en la manera natural de relacionarse. Esta vez sí comportó una "actitud positiva y proactiva por parte de los trabajadores y sus consiguientes resultados". Desde entonces, A. A. vive el liderazgo como "una oportunidad para aprender a servir a otras personas de la manera más humana posible".

PATRICIA ABURDENE, ANALISTA SOCIOECONÓMICA Y CONSULTORA

"La espiritualidad va a resolver la crisis ideológica que padece el sistema"

La búsqueda de "paz interior" está modificando los patrones de gasto

B. V.

El capitalismo es el sistema de mercado que mayor riqueza ha generado a lo largo de la historia. Sin embargo, muchos economistas advierten que "este crecimiento económico se sustenta gracias a la insatisfacción de la sociedad, que busca a través del consumo y la narcotización llenar una vida vacía y carente de sentido". Además: el capitalismo también afecta al medioambiente, algo que se nota, sobre todo, por el "cambio climático", que está mermando el equilibrio de la naturaleza.

Como consecuencia del malestar que vive la cultura occidental, cada vez más personas están buscando dentro de sí mismas el bienestar que no acaban de encontrar afuera. Según la analista socioeconómica, Patricia Aburdene (Boston, 1947), autora del *best seller* *Megatendencias 2010. El surgimiento del capitalismo consciente* (Granica), "se trata de la búsqueda de espiritualidad, una llamada in-

terior que empieza a sentir una minoría cada vez más numerosa de la sociedad actual y que poco a poco va a transformar a las empresas".

Pregunta. ¿Qué es la espiritualidad?

Respuesta. La espiritualidad es el afán de recuperar el contacto con lo que somos en esencia, trascendiendo el condicionamiento sociocultural impuesto sobre nuestra mente y que limita nuestra propia experiencia vital. Este viaje interior no tiene nada que ver con la religión. Se trata más bien de liberarnos de las diferentes creencias que nos han sido impuestas y que impiden la evolución de nuestra conciencia. Espiritualidad significa sed de paz interior, de autorrealización, de plenitud y, en definitiva, de las cosas que no se pueden comprar con dinero. La introspección es la puerta de entrada y el incremento de la inteligencia y la estabilidad emocionales, una de sus consecuencias más directas.

P. ¿Y cuál es su relación con la economía?

R. La búsqueda de espiritualidad está modificando las actividades humanas, los valores, el ocio y, por tanto, los patrones de gastos de cada vez más consumidores. Unos 16,5 millones de estadounidenses practicaron yoga en 2005, lo que representó un aumento del 43% con respecto a 2002. Otros 10 millones declararon que meditaban, el doble que hace una década, según la revista *Time*. Además, en los últimos cinco años, la venta de libros espirituales o de autoayuda ha sobrepasado a todas las demás categorías, alcanzando en 2005 los 2.240 millones de dólares. Así, el afán por encontrar paz interior en nuestra vida se ha convertido en una oportunidad para impulsar negocios con sentido.

P. ¿Qué impacto va a tener esta megatendencia social sobre el sistema capitalista?

R. Incorporar la espiritualidad en la manera de desarrollar los negocios es precisamente lo que va a resolver la crisis ideológica que pa-



Patricia Aburdene.

"Nos estamos dando cuenta del coste de una filosofía inconsciente, que persigue la obtención de lucro a costa de la supervivencia del planeta"

dece ahora mismo el sistema. Por eso se empieza a hablar del amanecer del capitalismo consciente, que significa que nos estamos dando cuenta del coste insostenible de una filosofía inconsciente, por no decir ilógica, que persigue la obtención de lucro a costa de la supervivencia del planeta. La espiritualidad en los negocios y la responsabilidad social corporativa, que representan las dimensiones interna y externa de un mismo fenómeno, van a transformar el capitalismo en los próximos 20 años.

P. ¿De qué forma?

R. Cuando hablamos de transformación, nos referimos a la evolución de nuestra conciencia, que nos vuelve cada vez menos egoístas y egocéntricos. Y es que cuanto más conscientes somos, menos insatisfacción y sufrimiento experimentamos en nuestras vidas. Esta transformación pasará del individuo a las empresas, que comenzarán a tomarse seriamente el crecimiento sostenible, basado en el bienestar de los trabajadores y en el respeto por el medioambiente. Paralelamente, se potenciará la introducción en el mercado de productos orgánicos y de comercio justo, de manera que ganen todos los actores implicados. El verdadero éxito económico lo conseguirán aquellas empresas que antes comiencen a promover este tipo de negocios éticos, que conciben el mercado como un todo integrado, donde todo está interconectado.