

Tiempo de Nacer y Morir

En los últimos 15 años he estado trabajando en cambio organizacional, en organizaciones de alcance nacional, regional y multinacional y he dedicado una parte importante de mi vida a estudiar la ciencia y el arte del cambio. Si bien este siempre ha sido un tema central en el mundo de las organizaciones, desde hace algunos años existe un sentido de urgencia por cambiar, provocado por la disrupción tecnológica, que no había percibido hasta el momento. Dado que existen buenos libros que se aproximan al tema desde un punto de vista de los pasos a seguir para la implementación del cambio, no me voy a enfocar en las prácticas, sino que le voy a hablar de principios para enfrentar los cambios. Se suele decir que lo único permanente es el cambio y que tenemos que estar adaptándonos constantemente y eso es correcto, pero no voy a hablar de cambios cronológicos (cronos) sino de cambios de temporadas (Kairos). Una temporada es un período de tiempo que tiene un propósito específico, por lo tanto, un cambio de temporada es un tiempo de cambio profundo y a esto me voy a referir en las próximas líneas.

Para lograr cambiar en el plano personal y organizacional, en un mundo que revoluciona, debemos romper todo aquello que no nos está ayudando a avanzar; recordar, conectando con nuestra raíz, con el propósito que deriva de nuestros talentos. Y, por último, debemos edificar a partir de lo que somos, movilizados por una visión que impacta nuestro presente y nos brinda los motivos que necesitamos para hacer la parte que nos toca, aquí y ahora.

Romper

Aunque parezca paradójico, lo primero que debemos hacer para alcanzar un cambio que apunte al crecimiento y desarrollo, en lo personal o en lo organizacional, es romper. Simplificando, romper implica eliminar la posibilidad de seguir haciendo las cosas de la misma forma, implica asumir el dolor de cerrar puertas para abrir nuevas puertas.

Seguramente usted pueda reconocer algo en su organización o en su vida, que no le ayuda a avanzar. Eso que no le ayuda a avanzar lo está frenando, porque no existen cosas neutras, por lo tanto, es necesario y conveniente romperlo. No hay que confundir lo que usted hace con lo que usted es. No debemos enamorarnos de nuestras acciones sino de nuestro propósito, no podemos tratar a lo temporal como si fuera permanente y a lo permanente como temporal. Esto tiende a ser grave ya que nos empuja a tomar decisiones permanentes a partir de eventos temporales. Cuando su visión no coincide con lo que puede visualizar en la realidad, lo que visualiza es temporal.

Utilicemos la metáfora de árbol para discutir con relación al cambio organizacional y personal. Una cosa es la rama y otra cosa es el tronco que conecta con la raíz, las acciones son las ramas, su propósito y su identidad son las raíces y el tronco el carácter que reflejan la naturaleza propia de una persona u organización. Si queremos que un árbol crezca y de frutos, que es a través de los cuales se conoce al árbol, hay que podarlo. De manera que no es posible cambiar sin romper o soltar.

Muchos hablan de la importancia de soltar o como yo lo llamo, romper, sin embargo, hay que tener cuidado. En primer lugar, soltar no es la meta, el propósito no se alcanza una vez que logramos soltar. Soltar es empatar. En los últimos 20 años he visto organizaciones y personas “soltar” sin edificar, esto nos lleva al vacío de sentido, haciendo que nuestro pasado se vuelva más grande que nuestro futuro. Es como una persona que se jubila y no desarrolla nuevas actividades. Nunca rompa sin un propósito y una visión. Propósito es el final, visión es ver el final desde el principio.

Recordar

No se rompe de cualquier forma. Hay personas y organizaciones que, en busca de un cambio rompen su identidad y se quedan con nada. Recordar significa volver a pasar por el “Core” por nuestra parte central. No se

poda el tronco se podan las ramas, no se desconecte nunca de su raíz. Para poder hacer esto, lo primordial es tener claridad con relación a qué es rama y qué es tronco. Si corto una rama viene otra rama, pero si corto el tronco y elimino la conexión con la raíz no viene nada más. En la raíz está escondido el potencial, los talentos que nos dan un propósito, que nos da una visión, que nos da motivo para la acción. Cuando dejo de ser lo que resta es parecerse y eso nunca funciona.

Recordar es pensar radicalmente, pensar radicalmente es tener un pensamiento basado en la raíz. Muchos psicólogos y psiquiatras amigos me han dicho que, si el paciente solo habla del presente y del futuro es porque, seguramente, tiene algo no integrado, algo no resuelto porque ellos saben que lo más importante es lo que no se dice. Y no se puede construir sin cimientos, no se puede construir sin recordar. Puede volver a parecer paradójico porque anteriormente hable de la necesidad de romper y es correcto. Cuando algo no cae en lo paradójico es porque no integra el Todo. De manera que hay que romper y recordar. Permítame expresar lo mismo con otras palabras, éxito es completar el propósito para el cual hemos nacido nosotros y nuestras organizaciones, por lo tanto, la condición necesaria, aunque no suficiente, es conectar con nuestro propósito, que deriva de nuestros talentos que constituyen nuestra raíz, nuestro "core". Por lo tanto, recordar es conectar con nuestro propósito.

Edificar

Así como es clave entender la forma de romper es clave entender la forma de edificar. Se edifica desde adentro hacia afuera y desde el futuro hacia el presente. Una vez más, pueden sonar paradójicas estas afirmaciones. Cuando uno piensa en edificar podría suponer que debería hacerlo a partir de elementos que no tiene, a fin de cuenta lo que queremos es cambiar y, por otro lado, puede sonar confuso esto de comenzar a partir del final. Antes de llegar a un nuevo lugar debemos encontrar el norte y dicen que el lugar del mundo donde se nos hace más fácil identificar el norte es desde nuestro hogar. En otros términos, el sentido hay que buscarlo en nuestros talentos, se construye a partir de lo que somos y no de lo que no somos. He escuchado a muchas personas decir: "Quiero ser..." o "Queremos ser...". En esa expresión hay un error conceptual que no ayuda al cambio personal ni organizacional. Usted ya es lo que es, por lo tanto, no es posible convertirse en otra cosa. Lo correcto es edificar definiendo que es lo que quiere "hacer" motivado por una visión derivada de un propósito, derivada de sus talentos, de su identidad.

Edificar no deja mucho tiempo para el ocio y, seguramente, traerá problemas a nivel personal y organizacional, sin embargo, nos embarcamos en transformaciones profundas. Muchas veces vamos a ver personas que, aparentemente lo tienen todo y siguen desarrollando proyectos, trabajando y asumiendo riesgos y nos vamos a preguntar: ¿para qué hacen todo eso si realmente no lo necesitan? La respuesta es clara, lo hacen para completar el propósito por el cual están aquí, ahora.

Antonio de los Campos

Socio Fundador Project Management Latin America