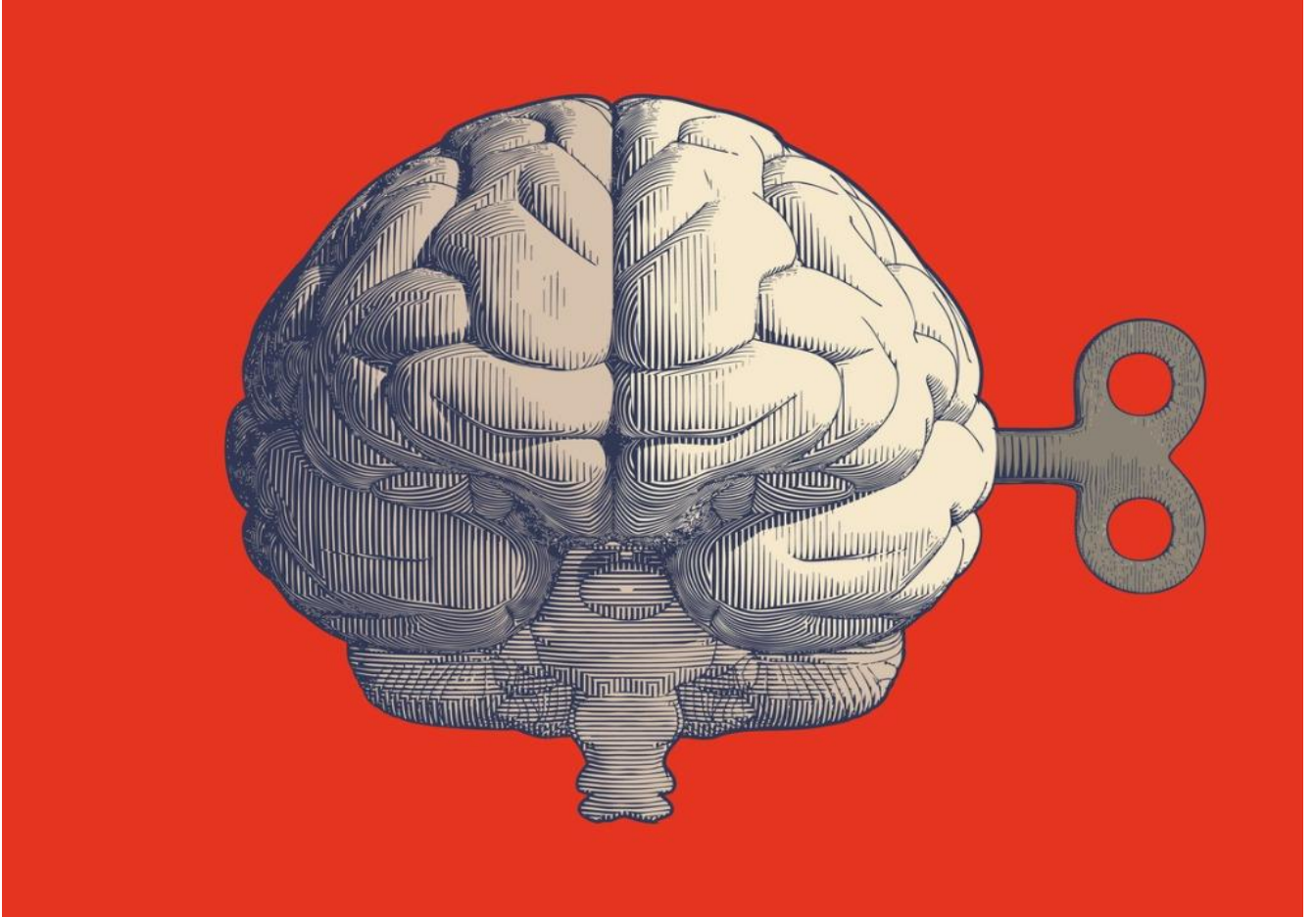




**Entre el
consenso
y la obediencia**



Entre el consenso y la obediencia

Uno de los aspectos más sutiles de la gestión de cambios en las organizaciones es lograr un grado de consenso adecuado junto a un nivel de obediencia que complete la brecha que deja el consenso. Si los ingredientes no se mezclan adecuadamente la masa nunca llega a leudar y los resultados pueden ser aparentemente adecuados, pero finalmente, la masa no llega a leudar.

Grados de consenso

Gestionar el [consenso](#) en un segmento de la empresa (gerentes, niveles medios, operadores o todos los niveles de una gerencia) significa lograr que en cada segmento todos acepten una novedad por propia convicción.

Pero los grados de consenso nunca son uniformes. Siempre hay personas entusiasmadas con la novedad y otras que la aceptan con menor compromiso.

Una regla sociológica no escrita de la gestión de cambios indica que cuanto mayor es la diversidad de los participantes del cambio, mayor debe ser la masa crítica de colaboradores que deben adherir a la propuesta con alto grado de consenso, para que el cambio se implemente con adecuado valor agregado y un aumento significativo de productividad.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Cuando la novedad incluye estándares u operativas masificadas, en las áreas o niveles donde no se aglutina el consenso se impone la obediencia, porque solo en esos casos, si define al chino mandarín como el idioma oficial no corresponde hablar en guaraní.

Finalmente, algunos colaboradores pueden mostrar una resistencia más o menos explícita, no por mala voluntad ni por negligencia en la gran mayoría de los casos, sino porque no interpretan el cambio correctamente y observan amenazas para sus propios intereses laborales.

En el siguiente cuadro se exponen muy simplificadas las reacciones mayoritarias a los procesos de gestión de cambios, según mi experiencia que no es poca.

Las reacciones detalladas en el cuadro surgen naturalmente considerando un proceso de gestión adecuado, con los tiempos, los contenidos y las relaciones administradas profesionalmente, siguiendo las características particulares de la organización, sin “copy & paste”.

REACCIONES FRENTE A UN CAMBIO EN EL AMBIENTE DE TRABAJO			
ALTO CONSENSO	BAJO CONSENSO	OBEDIENCIA	RECHAZO
Comprenden la novedad	Comprenden la novedad	Comprenden parcialmente la novedad	No necesariamente comprenden la novedad
Perciben todas las ventajas del cambio para los propios intereses laborales y los corporativos	Perciben alguna ventaja del cambio para los propios intereses y los corporativos	Perciben algunas ventajas del cambio para los intereses corporativos y no para sus intereses.	Perciben pocas ventajas corporativas y varias amenazas para los propios intereses
Evalúan que el costo de implementación será menor que las ventajas obtenidas	Evalúan un costo de implementación muy alto para las ventajas personales	Evalúan un costo de implementación alto sin percibir las ventajas personales	Evalúan un costo de implementación y riesgos corporativos y personales altos
Aportan energía personal para ajustar desvíos y resolver problemas de implementación	Aportan energía personal, aunque el tema no ocupa sus tres primeras prioridades	Siguen las instrucciones sin frenar ni complicar la implementación, pero sin iniciativas	Reducen su participación tanto como les resulta posible para evitar los riesgos
≈ 20%	≈ 40%	≈ 35%	≈ 3 a 5%

Obviamente cuando la gestión del cambio es inadecuada los porcentajes indicados empeoran proporcionalmente.





<https://www.youtube.com/watch?v=QWrMxAMwDNY>



Oportunidades en la comunicación

Toda situación nueva, aún la más deseada, provoca obligadamente incertidumbre y temores en las personas más sanas mental y emocionalmente.

Una graduación universitaria, un matrimonio feliz, la llegada de un hijo, un ascenso en el trabajo o la contratación que soluciona la falta de empleo, son todas situaciones deseadas, pero al mismo tiempo también son temidas, porque al generar expectativas provocan la ansiedad lógica de no saber si se cumplirán como se espera.

Algunas personas son más orientadas a los cambios y viajan a lugares desconocidos, provocan nuevas amistades, impulsan nuevos negocios y habitualmente buscan los desafíos de la libertad creativa más que la seguridad de lo conocido.

En este grupo se percibe la ansiedad ante los cambios, pero funciona como una inyección de adrenalina, la ansiedad ante lo nuevo se procesa como un desafío que aporta la probabilidad de fracaso que toda novedad despierta.

Otras personas en cambio se comportan de un modo más conservador, disfrutan las rutinas, siguen siempre los mismos caminos, tienen amistades de muchos años y quedan adheridos más a la seguridad que a la incertidumbre de la libertad.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com

www.slipczuk.com

+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



En este otro grupo los cambios se perciben como una novedad amenazante, como algo peligroso que compromete la seguridad obtenida, como un riesgo del que no se conoce su probabilidad de ocurrencia ni su costo definitivo, aunque se asume que podría ser alto.

Para motorizar un alto consenso los ejes de los mensajes deben estar centrados en las ventajas prácticas del cambio, lo bueno que traerá el cambio a las operaciones, considerando el punto de vista de los gerentes, de los jefes y supervisores, aunque también de los operadores.

¿Como se pueden explicar tantas ventajas integrando tres puntos de vista diferentes? Para eso la publicidad inventó la estructura de la campaña comunicacional: Un mismo mensaje central y una misma promesa básica, en tres tipos de mensajes adaptados a los intereses de cada segmento:

1. Mensajes a los gerentes: Ventajas de control de resultados productivos o de servicio
2. Mensajes a los jefes y supervisores: Ventajas de supervisión y monitoreo más fáciles
3. Mensajes al personal operativo: Ventajas de mayores logros con menores esfuerzos

Los tres tipos de mensajes apuntan a ventajas diferentes de un mismo cambio, de una misma propuesta con nombre y apellido.

Además de las ventajas, el cambio debe promoverse como algo nuevo que a la vez respeta la experiencia ganada, que se integra a los conocimientos adquiridos, que no descalifica la experiencia ni coloca a los colaboradores en el lugar de aprendices que no han hecho nada bien.

Oportunidades en la gestión de conocimientos

En la nota [Conocimiento laboral y Productividad](#) expliqué hace poco lo que para todos los referentes científicos del aprendizaje (Piaget, Vigotsky, Freire, etc.) es una certeza universal: el conocimiento se adquiere únicamente en la acción, durante la aplicación práctica de una información en los puestos de trabajo.

Según ese planteo que siguen las empresas más importantes, los colaboradores deben acceder a “qué hacer” pero sobre todo a “cómo hacerlo” en su práctica laboral cotidiana, es decir, deben poder ensayar las prácticas laborales que la novedad les propone, bajo un método de asistencia similar a las “Mesas de Ayuda” que se utilizan en TI.

De poco sirve recibir explicaciones teóricas en una sala de capacitación, cuando la realidad del ambiente laboral incluye un vértigo y una incertidumbre que son imposibles de replicar en ambientes aislados de la operatoria.

Cuando el aprendizaje debe transformarse en conductas laborales específicas, es necesaria la práctica, como lo saben los médicos, los conductores de camiones mineros, los paracaidistas y en general todas las personas que deben demostrar que saben aplicar la información que han recibido en su campo de trabajo.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



https://www.youtube.com/watch?v=oTGkiOml_m0



Amenazas del cambio

Después de muchos años de trabajar con grupos laborales, puedo sintetizar las principales preguntas que encuentro siempre detrás de los argumentos racionales de los colaboradores frente a un cambio en la empresa.

Las preguntas son la traducción de un temor al ataque de la nueva situación o del temor a la pérdida de la seguridad ganada, es decir, son preguntas emocionales, no racionales, pero tienen suficiente energía como para motorizar ciertas conductas e inhibir otras.

¿Podré aprender eso rápidamente?

¿No estoy viejo/vieja para aprender?

¿Voy a poder manejar eso con la misma seguridad que tengo hoy?

¿Me va a quitar poder de influencia en mi equipo?

¿Me sacan este rol en el que estoy tan cómodo?

¿Qué va a pasar cuando me equivoque?



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



¿Ahora se notarán los temas que no manejo bien?

¿Si no me adapto perderé el empleo?

¿Ahora cómo explico que no entendí desde el principio?

La diferencia entre consenso y obediencia

El problema de la obediencia es que deja la iniciativa al supervisor directo o a la autoridad que corresponda. Solo repite instrucciones pasivamente.

La realidad operacional está plagada de alternativas impensadas, de problemas originales de un sector que no se repiten en otros, de cambios que nadie imaginó porque llegan desde otros sectores.

La obediencia genera una alta demanda de supervisión porque cada problema se delega hacia arriba, generando una saturación conocida entre los colaboradores con personas a cargo.

La delegación hacia arriba se origina en la decisión del colaborador de no asumir riesgos, de delegar la responsabilidad al supervisor, y por lo tanto de ganar seguridad absoluta porque solo se opera lo que el otro decide.

De esta manera, los puestos operativos ganan 100 pero su trabajo vale 40, porque siempre hay un jefe o supervisor que debe asumir el costo de tomar decisiones sobre temas de menor jerarquía, lo que también reduce el valor agregado del supervisor y lo obliga a pensar como operador.

Por otra parte, la obediencia es en cierto sentido más cómoda para el supervisor porque no hay debate, no hay objeciones, no hay que convencer a nadie ni explicar nada.

¿Por qué en el consenso aumenta el valor agregado de todos los puestos?

A partir de los consensos básicos, las diferencias jerárquicas se difuminan y los operadores pueden ganar la autonomía necesaria para tomar las decisiones que corresponden a su nivel en los procesos productivos.

Cuando los operadores entienden los cambios, cuando comprenden los objetivos y registran las prioridades de la operatoria, pueden trabajar con mayor empoderamiento, mejor autonomía y adoptando iniciativas bajo la lógica del consenso del control cruzado en el equipo de trabajo.

Pero el consenso supone lograr acuerdos genuinos entre supervisor y supervisados, donde todos pueden preguntar el motivo y la lógica de una decisión, todos pueden interrogar la lógica aplicado para hacer algo de un modo y no de otro, todos tienen espacio para adueñarse de los procesos e imprimir su marca personal a un estándar corporativo, es decir, pensar globalmente y actuar localmente.



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com

www.slipczuk.com

+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942



Si se desea saber si un equipo trabaja bajo la lógica de la obediencia o del consenso, deben observarse las iniciativas que surgen de abajo hacia arriba, cuánto porcentaje de iniciativas propias se consulta antes de implementarlas y cuánto porcentaje se informa después de implementarlas. Si hay muy pocas iniciativas de abajo hacia arriba y la mayoría se consulta antes de implementarlas, ese equipo está trabajando bajo la lógica de la obediencia.

La trampa de la delegación hacia arriba es impulsada algunas veces por los jefes, otras veces por los equipos, y la mayoría de las veces por la combinación cruzada de las dos tendencias.

Cuando los consensos no logran desarmar esas alianzas estériles e improductivas, el cambio resulta una promesa que, como dice Bob Dylan, queda flotando en el viento. ©

<https://www.youtube.com/watch?v=r5M018pEkL4>



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942