



El cambio es urgente, acabemos con la complacencia

Albert Calderó

(publicado en REGI nº 5, Diciembre de 2008)

El título de este artículo no es una proclama revolucionaria, es la tesis central del último libro de John P. Kotter, profesor de la Harvard Business School y uno de los grandes pensadores mundiales de la gestión. Se titula “A sense of urgency” (Harvard Business Press, 2008), que se puede traducir como “Un sentido de la urgencia”, y es desde el principio hasta el final un manifiesto sobre la necesidad del cambio en las organizaciones, en las naciones y en las personas, para sobrevivir y para afrontar los retos actuales.

Kotter nos dice que el gran problema de todo tipo de organizaciones es la complacencia, es que casi todos están satisfechos del “status quo”, no prestan atención a las maravillosas oportunidades y a las horribles amenazas del mundo actual, y continúan haciendo en todos los temas lo que fue norma en el pasado. Los complacientes admiten que hay desafíos difíciles, pero siempre son un asunto del departamento de al lado. Piensan que saben lo que hay que hacer y lo hacen. Pero en un mundo tan cambiante como el nuestro, dice Kotter, la autosatisfacción con el “status quo” puede crear el desastre.

Muchos directivos, sostiene Kotter, creen que han encontrado la solución a este problema cuando ven mucha actividad, cuando la gente va corriendo de reunión en reunión, cuando se preparan muchos Powerpoints, cuando las agendas están llenas a rebosar. Pero muy a menudo esta agitación no conduce a nada, sólo es presión que crea ansiedad y ansiedad que crea presión. Esta falsa urgencia puede ser incluso más destructiva que la pasividad.

La verdadera alternativa a la complacencia, afirma nuestro sabio Kotter, es un verdadero sentido de la urgencia, que no consiste en una interminable lista de deberes, ni en un subidón de adrenalina que no puede mantenerse más que un rato; es la concentración en unas pocas estrategias críticas, es una profunda determinación para conseguir el éxito, es la voluntad firme de conseguir algo importante cada día, sin dejarlo nunca para más adelante.

Este es un libro escrito antes de la crisis, pero que es muy oportuno en la crisis. En él se habla sobre todo de las empresas privadas, y es verdad que las empresas privadas necesitan el cambio para sobrevivir; pero las instituciones públicas democráticas necesitan también el cambio para sobrevivir al juicio implacable de la sociedad. Los años de bonanza procuraron una fantástica excusa para aplazar todo tipo de cambios; la crisis puede suponer algo bueno, a saber, que se recupere el impulso para grandes proyectos de desarrollo de la eficacia, la calidad, la gestión de personas y la gobernanza institucional, un impulso tan importante, tan urgente, y tantas veces aplazado.