

LAS CREENCIAS Y EL CAMBIO

Por. Carlos Guzmán Dibella

Los procesos de cambio son, generalmente, iniciados por un directivo, dueño o líder de una organización. Normalmente es alguien que, fundamentado en sus creencias, tiene el arrojo de cambiar el rumbo de una manera definitiva.

El directivo o dueño de un negocio, suele creer que las circunstancias externas determinan el cambio hacia donde deben orientar sus empresas, sin embargo, frecuentemente no son esas circunstancias sino sus propias creencias personales acerca de lo que significan esas circunstancias, lo que ejerce la mayor influencia para cambiar

Una creencia es un sentimiento de certidumbre sobre algo y se basa inicialmente en una idea. A medida de que una idea empieza a fundamentarse, a sustentarse, a comprobarse y a validarse, se convierte en una creencia. Todo directivo tiene la capacidad de construir creencias en base a ideas y eso es un poderoso catalizador del cambio pues las ideas le llevan a tomar decisiones trascendentes para el negocio.

Sin embargo las creencias pueden también ser limitadoras del cambio pues una creencia profundamente arraigada, de que algo no se puede hacer, o no puede realizarse de cierta forma, desembocará en una renuencia a la acción y un estancamiento.

Todo parte de las creencias del directivo.

Cuando las creencias dan dirección y sentido al cambio.

Las creencias que cada persona influyen decisiones importantes en las organizaciones. Las generalizaciones y la óptica miope con que se enfoque una situación, pueden determinar un camino de acción que no lleve a resultados positivos o que haga perder una magnífica oportunidad de negocio.

Una vez que en el plano empresarial se adopta una creencia, se tiende a olvidar que la misma estuvo basada en una interpretación anterior, o simplemente se le empieza a considerar como verdad universal al grado en que existen creencias que llegan a ser las guías de la estrategia de cambio y de los planes estratégicos de las organizaciones habiendo nacido

simplemente de una interpretación subjetiva y personal de un directivo o grupo de directores.

La dinámica de las creencias permite que cualquier cosa que una persona haya decidido que es verdad, la convierte en verdad. Las creencias, trabajan permanentemente buscando evidencias para soportarse así mismas y para encontrar ejemplos que las apoyen.

Las creencias de un directivo tienen el poder de crear y destruir y por supuesto de fundamentar cambios profundos en las organizaciones

El problema de las creencias es que en ocasiones no son objetivas y reflejan ciertos vicios que llevan al directivo a tomar decisiones de cambio o de no cambio equivocadas. Estos vicios pueden ser extrapolados de una brillante investigación hecha por John S. Hammond, Ralph L. Keeney, Howard Raiffa. Y reportada en su artículo The Hidden Traps in Decision Making de Harvard Business Review que resume cinco trampas que operan cuando un directivo fundamenta una creencia y, en base a ella, toma una decisión:

1) La trampa del anclaje o la polarización.

Al conformar una creencia, la mente otorga un peso desproporcionado a la primera información que recibe. Las primeras impresiones, estimados o datos, anulan o polarizan los siguientes pensamientos y juicios que hace el individuo y lo anclan.

Estas anclas pueden llegar disfrazadas, pueden ser en forma de un comentario inofensivo proveniente de un colega o de un dato estadístico escuchado o leído por ahí.

En los negocios, el más común es el anclaje que en la mente producen los eventos pasados o las tendencias anteriores.

2) La trampa del Status Quo.

Es cuando la creencia se polariza no a un evento, comentario o circunstancia externa, sino al Status quo, a la forma en que son las cosas simplemente porque así son. En una trampa ocasionada por el miedo al cambio en donde se busca la comodidad y se evita cualquier acción

que pudiera romper el orden de las cosas.
Paraliza.

Cuando se toma el riesgo de romper el Status quo, se toma la responsabilidad de un cambio y de una acción y se abre la puerta a críticas y arrepentimientos y para evitar eso, hay una tendencia natural a proteger el Status quo lo cual aminora el riesgo psicológico del cambio.

Más aún, algunos experimentos han demostrado que mientras mayor es el número de alternativas u opciones sobre las cuales elegir, mayor fuerza toma el Status quo. En el ambiente organizacional en donde tradicionalmente se ha reconocido más a quien puede mantener las cosas estables y sin riesgosos cambios, contra quienes catalizan el cambio y ponen en riesgo la estabilidad, la fuerza de la trampa del Status quo se ha ido acrecentando y esto impone un reto actual pues ante la inminente necesidad de las organizaciones de cambiar y reinventarse, está el reto de mover a los ejecutivos a tomar decisiones luchando contra esta trampa.

3) La trampa del costo histórico.

Se refiere a circunstancias en las que una creencia no se cambia por no afrontar un costo o error histórico y simplemente se mantiene la situación o inclusive se escala el compromiso de reforzarla porque ya se le ha invertido mucho tiempo, dinero o recursos.

Por el miedo a tomar una decisión de cambio, mejor se refuerza la creencia en la situación actual. Es un clásico ejemplo de “meterle dinero bueno al malo” en lugar de tomar una decisión, aceptar la pérdida y pasar a otra cosa.

En las organizaciones que establecen fuertes castigos y penalidades a aquellas decisiones y cambios que llevan a cursos de acción que no producen los resultados deseados, los gerentes y ejecutivos tienden a defender creencias equivocadas antes que aceptar el error, sacarlo a la luz, cambiar y tomar la pérdida.

4) La trampa de la evidencia confirmatoria.

Esta trampa lleva a buscar información y hechos que soporten una creencia, evitando presentar o analizar cualquier información que la contradiga. Es una simulación en donde sólo

se acercan los hechos y datos que soportan la creencia actual. Se trabaja con “verdades a medias”.

Se refiere no sólo a la evidencia que se compila, sino también a la forma en que esta se interpreta, otorgándole demasiado peso a la información que soporta el punto de vista y minimizando o descalificando aquella que lo contradice.

5) La trampa de ganancias contra pérdidas.

En forma natural, el directivo es renuente a cambiar su creencia cuando un problema se plantea en términos de ganancias, pero es asiduo a hacerlo cuando un problema se presenta en término de evitar pérdidas. El ser humano busca acercarse al placer (ganancias) y alejarse del dolor (pérdidas)

Más aún, existe una tendencia a no replantear una creencia de forma opuesta, es decir, si una creencia se nos presenta en forma de ganancias, no es muy frecuente que la replanteemos en forma de pérdidas y viceversa.

Conocer las diferentes trampas que pueden viciar las creencias de un directivo, ayuda a crear conciencia.

El directivo eficaz y líder del cambio, debe estar siempre muy consciente de sus creencias, de cómo fue que tomaron forma, de qué fue lo que en un principio le hizo pensar de esa manera y realizar el ejercicio frecuente de listar sus creencias y luego cuestionarlas profundamente hasta volver a revisarlas... y una vez hecho esto, decidir que tan válido es tomarlas como base para determinar un rumbo de cambio para su organización.

El autor es director general de Grupo Arion y consultor empresarial en campos de proceso de cambio, comercialización, factor humano y planeación. Email: cguzman@exsyst.com.mx
www.grupoarion.com.mx