

## Devuelve el premio de la lotería

El ganador de los mil millones de pesos afirmó que “de no haberlo hecho, me habría cambiado la vida”. Si uno leyese una noticia así en el diario probablemente se preguntaría ¿para qué se juega a la lotería si no es precisamente para que le cambie a uno la vida? Todos los que jugamos a la lotería buscamos precisamente eso un cambio en nuestra vida. Igual que el que va a la universidad, el que acepta un ascenso o el que se va de vacaciones. Todos buscamos el cambio en nuestras vidas. De hecho, esta necesidad de cambiar es la base del desarrollo de la humanidad. Difícilmente habríamos alcanzado el nivel de desarrollo actual si no fuese por nuestra innata curiosidad, nuestra necesidad de cambio y nuestra continua ansia de progreso.

Y sin embargo casi todo el mundo acepta como verdad indiscutible que las personas se resisten al cambio. Cuando las organizaciones tratan de cambiar un proceso y en el 75% de casos no se cumplen las expectativas, cuando un individuo trata de dejar el tabaco y en un 80% de los casos no puede, cuando decimos a nuestra pareja: “así soy y no puedo cambiar”, estamos reforzando esa idea de que algo en nuestra naturaleza humana se resiste por principio a la posibilidad de cambio.

¿Cómo se puede resolver esta contradicción? Simplemente considerando que lo que la gente resiste no es el cambio per se, si no las pérdidas que se cree que el cambio implica. Las personas, habitualmente de forma inconsciente, realizan continuamente un análisis de costo beneficio para decidir si es conveniente el cambio o no. Si el beneficio percibido es alto y la pérdida pequeña, como en el caso de la lotería, las personas anhelan el cambio. Si por el contrario el costo es superior al beneficio percibido, la gente prefiere mantener el estatus quo y resiste, lógicamente y legítimamente, el cambio.

Partiendo de este modelo es fácil entender por qué a los niños les cuesta menos aprender y cambiar que a los adultos, simplemente tienen menos que perder. Y también explica por qué algunos grupos se resisten más que otros a las iniciativas de cambio en una empresa; la percepción es que, a igual beneficio, ellos pierden más. O por qué es más fácil cambiar en épocas de crisis, que en situaciones de bonanza; evidentemente en una crisis hay menos que perder y más que ganar. Sin embargo, esta observación que parece intuitiva y evidente no es considerada en muchos procesos de cambio. Sí, es cierto que en muchas ocasiones se plantean visiones positivas del futuro tras el cambio, e incluso se ofrecen incentivos concretos para mejorar el beneficio particular de las personas afectadas, pero rara vez se considera la necesidad de reducir el costo percibido. No es suficiente con articular incentivos y visiones movilizadoras, que suelen ser percibidas como meras posibilidades, es necesario reducir tangiblemente la pérdida percibida. Y recalco, no es la pérdida real, es la pérdida percibida, que en cualquier caso se siente como real.

La pregunta fundamental entonces, es qué puedo hacer yo como promotor de un proceso de cambio para no solo aumentar el beneficio, sino para reducir la pérdida percibida. Y todo ello teniendo en cuenta que la relación costo beneficio será distinta para los distintos grupos de interés afectados por mi

iniciativa. Es más, los grupos de interés se formarán y defenderán una postura común, precisamente porque todos sus miembros sienten que tienen lo mismo que ganar y que perder. La dificultad radica en entender cuáles son las pérdidas percibidas por cada grupo de interés, ya que algunas serán evidentes: dinero, status, poder, tiempo, pero otras como el sentido de competencia, las lealtades individuales, culturales o ideológicas, serán mucho más difíciles de determinar. Y sin embargo son estas pérdidas menos observables y más subjetivas, las que en general suelen frenar los procesos de cambio.

Por todo ello, para ser exitosos en la movilización para el cambio, es decir, en el ejercicio del liderazgo, se hace imprescindible diagnosticar el sistema social que debe cambiar y las facciones en las que se subdivide. A partir de ahí se puede comenzar el proceso de cambio. De otro modo es muy posible que fracasemos en el intento, sin tener conciencia del por qué. Pero como dice el dicho: para un ciego todos los golpes son por sorpresa.