

# ecosistema

[www.revistaecosistema.com](http://www.revistaecosistema.com)

LA REVISTA DE AMBIENTE & NEGOCIOS

C

A

M

B

I

O

TIEMPO DE CAMBIOS



---

Por Claribel Terre Morell  
y Laurence Thouin

Fotos: Eve Grynberg

Fotógrafa y asesora en comunicación, marketing e imagen. Es socia fundadora de La Furia fotográfica, una experiencia innovadora que reúne en una sola sesión a un grupo de fotógrafos en torno a un mismo modelo.

[Facebook.com/furiafotografica](https://www.facebook.com/furiafotografica)

# Agentes de transformación



Claudio, María Rosa, Julián, Leo y Daniel viven transitando cambios personales al mismo tiempo que se transforman en poderosos agentes de cambio de su entorno social y profesional. Los relatos que hacen de sus experiencias son una forma más de compartir la energía renovadora que irradia cada uno de ellos.

# Mucho más que voluntad

**Claudio Penso**

Fundador y director de Claudio Penso consultores de cambio y crecimiento.

Poner en marcha o recuperar un emprendimiento requiere de inteligencia, comprensión acabada de los problemas, deseo de cambio y aceptar las propias limitaciones. Un consultor con la claridad del diagnóstico y de la acción a seguir es muchas veces la diferencia entre éxito y fracaso.

## Especialista en procesos de cambio

Desde mi adolescencia me apasioné por la lectura y la literatura. Siempre escribí. Estudié periodismo como una forma de estar cerca de esas primeras pasiones. Hubo un suceso doloroso que me expulsó del periodismo: me desvincularon de un diario por discrepancias con el secretario de redacción.

Busqué otros horizontes. Ingresé a una organización de ventas que trabajaba en varios países. No conocía los códigos que se manejan en el mundo empresarial. Era ingenuo, tímido, pero transmitía confianza y mostraba tenacidad y entusiasmo. En poco tiempo, estaba a cargo de un equipo de trabajo. Todas personas mayores y más experimentadas que yo. Generamos una mística de trabajo muy intensa. Los acompañaba en su trabajo de campo. Teníamos un espacio de contención cotidiano. Conocía al detalle los problemas y sueños de cada uno. Resultado: batíamos records todos los meses. Un día, uno de mis colaboradores me dijo: Pongamos una empresa de motivación. Nosotros somos el producto. Con absoluta inconciencia, alquilamos una oficina y comenzamos a buscar clientes. Les ofrecíamos programas de crecimiento con honorarios establecidos de acuerdo a las mejoras alcanzadas. Se trataba casi exclusivamente de proyectos de ventas, luego nos contactamos con algunas fábricas que buscaban aumentar su productividad o que sufrían problemas gremiales. Aprendía mientras hacía. Formé un equipo interdisciplinario, antropología, psicología, ciencias de la educación, sociología, ingeniería. Un mix interesante y audaz. Dedicábamos un día a aprender, a leer, a presentar los casos y a buscar metodologías que pudiéramos aplicar a lo que hacíamos.

## Un proceso inexorable

El cambio es un proceso inexorable, biológico, tiene que ver con la vida. Si no se lo intensifica, las personas o las organizaciones involucionan y repiten sus crisis, una y otra vez, con una dosis cada vez mayor de dolor. Toda organización atraviesa cuatro etapas bien diferenciadas: La primera, la es lo que llamo etapa fundacional. Es el tiempo del sueño, del protagonismo de los pioneros. Es el momento en que pueden arruinarse muchas buenas ideas por ausencia de perseverancia o de estrategia. Luego llega la etapa de expansión. El negocio crece, se supera la etapa de supervivencia. Es aquí cuando muchas empresas sufren una crisis causada por la inadecuación organizacional. El proyecto no está contenido por una organización que lo sustente. Todos crecemos hasta donde lo permite nuestro nivel de incompetencia. En este punto, suele comenzar la etapa de crisis. Coincide con el desgaste del fundador de la empresa, con la edad o la pérdida de vigencia. Es un momento en que son muchos emprendimientos los que se estancan, un proceso que puede durar muchos años. No prosperan, sólo flotan. La etapa más desafiante en mi opinión es la de desarrollo. Combina la necesidad de volver a los orígenes con la innovación que implica reinventar el proyecto. Es la despersonalización del carisma. Una etapa de trascendencia.

## Metodología de trabajo

A medida que transcurre el tiempo, aprendo a no comenzar un proceso si no existe una real decisión de cambio. ¿Por qué? Porque sé que sin ello va a abortar a poco de comenzar. Y es sumamente frustrante para todos.



Hay situaciones que los psicólogos llaman homeostasis. Un sistema que tiende a la estabilidad. Las estructuras se defienden y rechazan los intentos de rescate. Ahí hace falta mucho más que voluntad.

Primero escucho. Defino bien la demanda Segundo: relevo. Tercero: defino los Gaps. Cuarto: comienzo el trabajo de campo. La mayoría de las empresas que me contrata ha hecho buenos diagnósticos pero pocos han llegado al umbral del cambio estructural. Me oriento a generar pequeñas acciones que tengan verdadero impacto. A veces son sólo necesidades encubiertas que dormían en la organización y que, cuando se pueden resolver, generan mucha confianza. Es como subirse a la balanza y comprobar que estamos bajando de peso.

### Las empresas frente al desafío

¿Cómo ofrecerle a una persona un propósito, un espacio de realización? ¿Cómo vincular su tarea con algo trascendente? Este es el gran desafío de las empresas, romper sus antiguos paradigmas e inventar otros nuevos. Los primeros desafíos siempre dejan marca. Recuerdo un proyecto en el que había que reinventar una actividad citrícola signada por años de crisis financieras, manejo

despersonalizado y plantas tomadas. Trabajamos sobre la detección de estímulos no monetarios. Música en la zona de cosecha, escuelas en la zona de zafra para que los cosechadores completaran su escolaridad, espacios para canalizar la espiritualidad, volver a recrear la cultura del trabajo y el amor por las plantas, premiar a aquellos que producían con un plus. Todo esto pequeño, hecho sistemáticamente, culminó en un gran proyecto y en una enorme satisfacción.

Mejoraron todos los indicadores de productividad, ausentismo, rechazos, *scrap*. Muchos millones de ahorro a partir de poner en práctica una estrategia basada en el regreso a las fuentes del éxito fundacional: amor a la tierra, a las plantas y a las personas.

También recuerdo el caso de una empresa avícola que generó una cultura orientada a la calidad que, a partir de explorar mercados nuevos, permitió exportar sus productos. Antes de Google, comenzamos a exportar garras a Oriente, que era un producto totalmente marginal y que se usaba exclusivamente para hacer alimento balanceado.

No obstante haber contribuido con más de 400 casos, siempre siento que el próximo será el consagratorio, el más desafiante. He medido la tasa de satisfacción de las empresas y a lo largo de este tiempo me da el 78% por encima de las expectativas iniciales. ■

### HISTORIAS CON SEMILLA QUE PUEDEN CAMBIAR EL MUNDO

Disfruto mucho la analogía como lenguaje. Una imagen dentro de una historia. Cuando comenzó Internet, adquirí el hábito de escribir una historia todas las semanas y difundirlas, sin esperar nada a cambio. Esos primeros lectores se convirtieron en cien mil. Luego llegó la radio y el libro, cuyo título es el que encabeza este último tramo de este texto.

Lo sigo haciendo y recibo inmensas satisfacciones de personas a las que no conozco y que cuentan el modo en que una pequeña historia, recibida a tiempo, les había cambiado la vida o ayudado a resolver un problema. Aunque hubiera tenido ese efecto sobre una sola persona, siento que valió la pena hacerlo.

Estos relatos se nutren de diversas fuentes, una palabra, su etimología, su historia, una anécdota. Historias que parten de una descripción simple y que culminan en un cierre que propone siempre una reflexión inspiradora para la acción.

Es mi manera de arrojar semillas con la expectativa de que algunas broten. Cada vez estoy más convencido de que el modo de cambiar el mundo es comenzar por lo que llamo el metro cúbico. Ese pequeño universo en el que cada uno interacciona con otro. Si podemos hacerlo ahí, el espacio transformador determina por ser muy potente.

Creo en aquello que decía Platón: "Lo que eres se expresa con tanta fuerza que nadie podrá oír lo que dices".