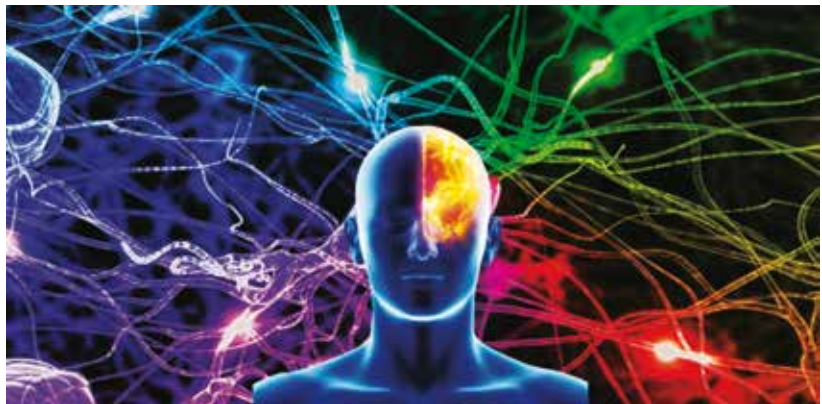


## Estanislao BACHRACH



liderazgo, cambio  
e innovación desde  
las neurociencias



El consultor internacional en liderazgo, innovación y cambio desde las neurociencias, Estanislao Bachrach, mantuvo dos encuentros sobre estos temas con cupos llenos, que fueron organizados por La UCU Business School. En esa ocasión realizamos la siguiente entrevista para "Empresarial" sobre cambio e innovación.

Bachrach es doctor en biología molecular, cuenta con varias especializaciones, fue investigador y profesor en Harvard con distinciones, y sus libros, "Agilmente" (2012) y "En cambio" (2013) tienen ediciones de más de doscientos cincuenta mil ejemplares.

### ¿Qué hay de individual y de colectivo en la innovación y el cambio?

Hablo no desde la verdad sino desde la experiencia. Las empresas y organizaciones que hace unos diez años estudié y colaboré, Samsung, LG, Hyundai, Amazon, Starbucks, Boeing, no tenían innovación e hicimos un camino de construirla trabajando mucho sobre lo colectivo. Nos basamos en el armado de equipos muy particulares, en el cual la base es la diversidad de

background y de jerarquías, un contexto y microclima cultural donde se puede fracasar y poder celebrarlo y mostrarlo, contrariamente a los latinoamericanos que esconden los fracasos...Pero científicamente no hay ninguna evidencia que yo conozca que lo colectivo es mejor que lo individual. Vos podés sentarte en un café, con tu hojita y un lápiz y ser tan innovador solito con ideas como diez personas.

Pero cuando uno va a una organización no vi que se ponga un proyecto de innovación en alguien sino que se arman equipos.

Por otra parte hay como dos mundos en las empresas: las que tienen áreas específicas de innovación, que son las que no me gustan y con las cuales no trabajo; y las empresas que basan la innovación en empleados normales que están con ganas de hacer cosas distintas, que vienen de distintas áreas, que levantan la mano y quieren conocerse a sí mismos, trabajan sobre su creatividad y aprovechan que la empresa está queriendo innovar.

*Nosotros lo que hacemos es darle herramientas a gente ordinaria para que haga cosas extraordinarias.*

### **¿Qué obstaculiza nuestro cambio?**

La verdad es que tuve la suerte en recorrer el mundo y no veo grandes diferencias en países sajones o latinos respecto al cambio. El cambio tiene que ver mucho con la cabeza y es normal autoboicotarse y tener miedo al cambio. El cambio es incertidumbre y ya de por sí provoca una especie de detenimiento.

Sí observo en países latinos una cultura con mucho miedo al fracaso, a lo que dirán los demás, a cómo me van a castigar si me equivoco. Entonces veo CEOs importantes que realmente quieren que las cosas se hagan distintas y empujan para que su gente piense distinto, pero todavía tienen una cultura de los años '80 o '90 y choca.

**“la gente se va a sentir mal, porque el cambio es un proceso que requiere de dolor”**

Porque para que vos puedas cambiar o pensar las cosas distintas, tenés que cambiar la cultura de la compañía y muchos empresarios no saben cómo se hace y entonces hay que ir a grandes consultoras que se dedican a eso, tardan cinco años, se arman equipos, es todo un proceso... Los errores clásicos son cambiar diez cosas en un año cuando hay que empezar de a una, o establecer mal las prioridades, o mucho énfasis en el cambio de los procesos pero a la gente que va a manejar los procesos no se le dice nada; o al revés, se ayuda a la gente a cambiar con los procesos de los '90. Según los especialistas que observan los cambios en las empresas son eficientes para cambiar aquellas en las que hay un trabajo en paralelo entre la tecnología, los procesos y la gente. ....→

### ¿Cómo ves la convivencia de distintas generaciones?

En mi experiencia personal no veo diferencias entre uno de sesenta y uno de veinte. Sí observo que el de cincuenta necesita más motivación mientras que al de veinte, quizás con menos ganas, le va bien y logra cambiar. Un antiguo paradigma de la biología dice “cuanto más viejo sos, más ganas tenés que tener para aprender cosas nuevas”. La biología muestra, con muchos experimentos, que no tiene que ver la edad, tus neuronas no están viejas, eso es mentira total. Pero sí tiene que ver la motivación intrínseca. Una señora o señor mayor, para animarse a procesos nuevos, a cambiar y a pensar distinto, tienen que tener muchas ganas. Allí se junta las ganas y experiencia del señor o señora grande con la energía del joven, y así trabajamos los equipos quienes nos dedicamos a los cambios en las organizaciones.

Lo que no se hace es poner a trabajar en el cambio a alguien con sesenta años, sino ver quién tiene ganas de trabajar el cambio sin plata, sin reconocimiento, por motivación. Y cuando se termina el proceso, puede haber un reconocimiento más público pero nunca se trata de dinero.



Uno de los problemas con los jóvenes es que cuando quieren algo le ponen todo el trabajo pero también quieren lo inmediato. Y el cambio no es inmediato, lleva tiempo y está la experiencia y la juventud trabajando juntos en entender qué va a llevar un tiempo.

### ¿Hay diferencias de género en la actitud respecto al cambio?

Mi equipo no ve diferencias ningunas. Las diferencias están más dadas con que pasó en tu infancia. Cómo te trataron, cómo te reconocían tus padres, si te castigaban o no, cómo te castigaban, qué importancia le ponían a tus resultados respecto a tu aprendizaje, tus progresos y procesos. Creo que ahí vemos muchas diferencias entre las personas.

A las personas que vienen con un pasado donde se acentuó el talento, la inteligencia, los resultados y objetivos, (como las empresas medían hasta hace diez años porque ahora hay un cambio de paradigma), les cuesta mucho más tomar riesgos, equivocarse, entrar en mundos que no conocen...

Las personas que fueron más motivadas y reconocidas por sus progresos, sus esfuerzos, el valor del trabajo, que si se equivocaban no pasaba nada, ni importaba la nota porque lo importante era que fuesen buenas personas, que siguieran aprendiendo y buscaran qué les gustaba; esas personas son aviones

a propulsión en las compañías.

Pero necesitan jefes que los reconozcan como lo eran por sus padres cuando chicos.

**Hay una motivación para el cambio que es la supervivencia. Sin embargo, el miedo pareciera no ser la mejor de las motivaciones.**

Hay cincuenta años de estudios con personas, empresas y países que cambian cuando están en momentos de mucho miedo, cuando dicen “si no cambiamos ahora, morimos”. Pero un investigador estudió qué les pasaba a esas personas, países y empresas que cambiaban frente al miedo, y lo que encontró fue que a la mitad de esas compañías les va bien, pero diez años más tarde vuelven a entrar en crisis. Eso, en biología no se llama cambio, se llama reacción, porque no fue un proceso pensado, alternativo, sustentable. En biología se dice: “es más eficiente cambiar por aspiración que por desesperación”.

**¿Cómo uno puede saber qué ser y proyectarse en lo personal u organizacional? Porque el querer varía.**

Yo creo muy poco en lo que digo, en lo que enseño y en lo que hago. Me estoy cuestionando todo el tiempo. Soy biólogo, científico y porteño, y hay mucha soberbia junta. Y mi padre me enseñó a dudar de las verdades absolutas, y que vengan de las ciencias no significa que es verdad. Porque cuando se trata de cambiar no hay una fórmula mágica porque somos muy complejos, no solo el cerebro, tenemos familia, expectativas que van cambiando y todo es muy dinámico, por lo que no hay una receta.

Nosotros tenemos una cuasi receta con la que a veces fracasamos y a veces nos va bien. En lo que sí creo es en un gran proceso de autoconocimiento. Cuanto más la empresa o la persona se conoce a sí misma, qué quiere, quién es, dónde está, cuál es su propósito, cuál es su sentido, cuánto le quiere dedicar a sus hijos, a la empresa, al país; cuanto más claro uno tiene eso, (que también va cambiando con el tiempo),

# Más beneficios para tus empleados y tu empresa.



DEANDA Alimentación es una tarjeta VISA prepaga, sin costo y podés utilizarla en más de 7.000 comercios del rubro alimentación adheridos a VISA en todo el país.

## BENEFICIOS:

- Descuento de 4 puntos de IVA en alimentación.
- Descuento de 9 puntos de IVA en restaurantes.
- Ahorro en aportes patronales y personales.
- Sin costos administrativos para la empresa.

Por consultas comunicarse con Ventas Corporativas

CON RESPALDO.

☎ 2400 07 14  
@ info@deanda.com.uy



más fácilmente tomamos una decisión sobre el cambio. Nosotros observamos que muchos alumnos de los MBA y las empresas en las que trabajamos no se conocen. Entonces toman determinada decisión y se dan cuenta que no tenían algo. Primero tiene que haber un trabajo introspectivo y trabajar mucho el autoconocimiento.



**¿Cuáles son las condiciones que han hecho fracasar los cambios que las que empresas se proponen a sí mismas, que hacen abortar la transformación?**

Número uno, el CEO que vendía una cosa pero creía otra. Que dice que hay que cambiar por las generaciones, los productos o la tecnología, pero adentro no se lo cree. Y si no tenés apoyo del número uno, cambiar es muy difícil. Hay mini revoluciones en tu empresa, pero si el número uno no las habilita, quedan en la nada. Como consultora aprendimos de los fracasos que la entrevista es con el CEO, no con recursos humanos u otro responsable por debajo. Le tienen que brillar los ojos cuando hable del cambio. Ahí me arriesgo. Sino digo que no tomamos la consultoría porque vamos a perder el tiempo, vamos a trabajar dos años y esta persona no está convencida de lo que quiere hacer.

Número dos, gastar mucho tiempo y plata en los procesos y no en las personas o en ayudar a la gente a cambiar pero no transformar los procesos.

En tercer lugar, dedicar mucha plata y energía a que la gente se sienta bien. La gente se va a sentir mal, porque el cambio es un proceso que requiere de dolor: aprender cosas nuevas a los cuarenta o sesenta años, equivocarse, volver a intentarlo, levantarse temprano, hacer una capacitación... A unos les duele más o sufren y a otros menos. Por eso la gente no va a estar bien y no es un problema, es un tiempo.

Otro elemento es que no hay que convencer a los retractores del cambio. Hay que dedicar tiempo en los apóstoles del cambio, la gente que está hambrienta y dice “por fin algo nuevo, me voy a desafiar a mí mismo, hace



**MASVIDA**  
lectura para crecer con Sentido

quince años que hago esto y vino el jefe iy me plantó un desafío!”. Estés donde estés vas a encontrar un veinte por ciento que dirá “¿qué hay que hacer nuevo?”, otro veinte que dirá que no va a funcionar y un sesenta por ciento que está a la espera. Si se ayuda al veinte por ciento que quiere hacer algo nuevo a que eso ocurra, el sesenta se va a sumar. Si lo hacés mal se irá para el otro lado. Todo es un equilibrio dinámico y hay que estar muy atento. No es prender un fósforo sino que hay que controlar permanentemente los fuegos.

**Por tanto se ejercita también la resiliencia al cambio permanente.**

Sí, nosotros tenemos experiencias con personas más grandes que han pasado por reestructuraciones, cambios en las compañías, incluso que han hecho familias nuevas en su vida personal, y cuando se enfrentan a un cambio dicen “esto ya lo viví, ya sé de qué se trata”, entienden que va a traer dolor y, como se levantaron tres o cuatro veces en la vida y volvieron a intentarlo, le cuesta menos, y por eso reunimos a esa gente con más experiencia con gente más joven.

**Cuanto más dolor, ¿es necesaria más motivación?**

Eso es muy individual. Hay gente a quien el dolor lo desmotiva y a otra al contrario. Universalizar nos trae errores. Manejarlo tiene que ver con lo que llamamos inteligencia emocional.

**¿Qué papel juegan los valores? En tu vida personal cambiaste por valores y en otros casos por insatisfacciones. Y no es lo mismo.**

Los valores son clave, porque si te proponen un cambio en tu familia, organización o país, (y yo me fui de Argentina por un tema de valores y después volví, y me arrepiento), cuando te tocan los valores, no podés cambiar y tenés que irte. Una cosa es que quieran capacitarte, ayudarte a hacer las

Regalá a tus  
colaboradores  
**Contenido  
Positivo**  
que incentiva  
el crecimiento  
interior en todas  
las áreas de  
su Vida



revistamasvida.com  
masvida@revistamasvida.com

2011 · 2019

cosas o a pensar distinto, o a incorporar tecnología o procesos nuevos y otra, cuando te quieren cambiar tus valores (que es algo que traes de tu casa, más menos un poquito de la escuela), entrás en un conflicto muy grande. Yo no voy a tratar a una secretaria mal porque es secretaria y yo doctor en biología molecular. Mi papá me enseñó que a la gente hay que tratarla igual y acá tengo a mi jefe que me dice que hay una secretaria para que me lave la manzana, entonces entrás en un conflicto duro, porque valorás que te pagan bien, te encanta el lugar, pero tengo un jefe que tiene valores muy distintos a mí. Se genera un conflicto que cada uno resuelve como puede con las herramientas que tiene.

### ¿Se pueden cambiar los valores?

*Nosotros como biólogos decimos que sí se pueden cambiar, pero lleva mucho trabajo y es muy individual la respuesta.*

Podés darte cuenta en tu vida que fuiste ateo muchos años, y me pasó. Mi hijo se enfermó, y empecé a rezar, y me acerqué a la iglesia, el templo o a la mezquita, y no tenía el valor de Dios y ahora lo tengo. Puede pasar. Pero estoy hablando de un camino personal más que de empresa.

Observamos que cuando hay una situación de conflicto de valores en la compañía, la gente que no se va está incómoda, no se alinea con el valor, y no se da cuenta que su incomodidad es por este motivo. Nosotros trabajamos en traer del inconsciente al consciente para que se den cuenta de su incomodidad. Es la persona que tiene que decidir hasta dónde va a permitirse eso.

**“Me estoy cuestionando todo el tiempo. Soy biólogo, científico y porteño, mucha soberbia junta”**

