

El conocimiento del cambio, clave estratégica actual

Ramón López Rodríguez

Ponencia presentada en el Congreso de AMECAP

Las organizaciones aprenden solamente a través de los individuos que aprenden. La gente con altos niveles de maestría o dominio de su especialidad está más comprometida. Tiene más iniciativa, tiene un amplio y más profundo sentido de responsabilidad en su trabajo. Aprende más aprisa, nos dice Peter Senge, en la Quinta Disciplina.

Hoy en día las organizaciones requieren aprender a cambiar. Por consiguiente, siguiendo el pensamiento de Senge, a los individuos que las integramos nos corresponde aprender a cambiar. Tenemos que reconocer el cambio al punto de ser maestros en su manejo y en su dirección, en apoyo a las estrategias de la empresa. De hecho, el conocimiento del cambio es actualmente una clave estratégica para el éxito.

El cambio en las organizaciones se ha convertido en una forma de vida. Las necesidades del mercado evolucionan rápidamente y con frecuencia con giros inesperados. Ha surgido una nueva generación de competidores, capaces de adaptarse rápidamente al cambio, con personal que en vez de temer al cambio, lo acoge gustosamente y tiene la capacidad de funcionar de manera ágil, segura y eficaz, en un entorno que cambia rápidamente.

Como colaboradores de una empresa somos parte de esa evolución. Nuestra empresa tiene que sobrevivir en medio de los cambios y corregir todo lo que sea necesario para adaptarse a la competencia por los mercados y sobresalir. Y nosotros estamos con ella. Cada uno de nosotros para subsistir ante los cambios, y más aún, para sobresalir en la vida

empresarial, tenemos que evolucionar continuamente para no sólo volvernos obsoletos, sino para ser punteros e impulsores de los cambios.

Quizá la tormenta del cambio, y lo desconocido que llega con él, nos hace temer al cambio. Quizá nos hemos sentido a veces confundidos, con resistencia y hasta descorazonados. Quizá nos sintamos entusiasmados y desafiados. En todo caso tenemos que mantenernos eficientes y confiables en medio de condiciones dinámicas y hasta caóticas.

Pero cabe preguntarnos:

¿estamos conscientes de los cambios?,
¿hemos aprendido sobre el cambio?,
¿está mi organización preparada para este mundo cambiante?,
¿el personal está entendiendo su papel en los cambios?,
¿estoy preparado para encabezar cambios?

Más aún, cabría preguntar si en nuestra organización hemos aceptado el cambio como parte de nuestra cultura. Si no es así, seguramente distamos de entender al cambio como una clave estratégica. En nuestra cultura organizacional:

¿se considera al cambio como un valor?,
¿la filosofía de la empresa nos habla del cambio?,
¿hay patrones de comportamiento para manejar cambios?,
¿hay normas o procedimientos para incentivar o mejorar los cambios?,
¿el manual de bienvenida orienta al recién llegado sobre el aprecio por el cambio?

Si imaginamos a nuestra organización en un escenario de cambio drástico, como una fusión o

adquisición ¿podemos estar tranquilos de que nuestro personal está preparado psicológica y sociológicamente, así como con las herramientas administrativas para procesar ese cambio?

Vamos a tratar de proponer algunas respuestas a esas baterías de preguntas. Algunas vendrán de las ideas de Peter Senge en su reciente libro *La Danza del Cambio*, otras de *Right Management Consultants* y las más de la experiencia en procesos de cambio que hemos vivido en *Outplacement* de México y otras empresas.

Todos necesitamos comprender nuestro papel en un entorno radicalmente cambiante. Asimismo que el cambio es una constante en el mundo, en nuestro país, en nuestra empresa y en nuestros puestos. El avance tecnológico hace obsoletos productos, procesos, maquinaria y equipo a una velocidad pasmosa. La producción y el comercio se han globalizado.

La evolución de la humanidad se ha venido acelerando. Así se estima que la era nómada se extendió 18,000 años antes de que comenzara la era agraria. Esta comenzó 8,000 años antes de Cristo. En cambio, la era industrial apenas data de los 1700 después de Cristo y la era informática desde 1960.

Todos presionamos para que haya cambios en el mundo. Como consumidores nos volvemos cada vez más exigentes, deseamos innovaciones en los productos, mejor calidad, opciones para escoger, precios más económicos, rapidez en la entrega, excelente servicio antes y después de comprar. En pocas palabras todos buscamos la mejor calidad al mejor precio.

También los fabricantes y proveedores de bienes y servicios buscan dar la mejor calidad al mejor precio. Ahora la competencia es mundial. Los empleados competimos con trabajadores de todo el mundo para tener trabajo y un puesto.

Nos consta que las empresas menos competitivas se achican para servir sólo a clientes locales o finalmente cierran.

Tanto luchar por la competitividad, como el crecimiento poblacional, implusan los cambios y los aceleran. Cada año se agregan 88 millones de seres

humanos a la población mundial. En México somos más de 98 millones.

La competencia se ha vuelto más feroz ante un mundo más demandante. En consecuencia tanto las organizaciones como las personas nos vemos cotidianamente presionados a aportar mejores resultados.

Si nos enfocamos en América del Norte, verificamos que el Tratado de Libre Comercio, ha hecho crecer, de 1993 a 1999, el comercio de México con Estados Unidos, de 81.5 a 196.5 miles de millones de dólares. Con ese crecimiento del 241% hemos superado a Japón.

El comercio de México con Canadá ha pasado de 289 a 529 millones de dólares. Esto es un 181%.

Este año ha entrado en vigor el Acuerdo con la Unión Europea y algunos otros tratados menores.

La evolución del trabajo en México en los últimos cincuenta años nos hace ver cambios importantes. Los mexicanos que laboran en el campo han disminuido del 45% al 20%, en la industria del 28% al 27%, mientras que en el comercio y los servicios ha crecido del 27% al 53%.

Asimismo, los causales de cambios drásticos en las empresas se han diversificado: desde los típicos cambios de propietario y presiones de la competencia, hasta la globalización y la reingeniería, pasando por nuevos mercados y tecnologías, nuevos productos y sistemas, y nuevas regulaciones.

La ola de cambios nos ha hecho más conscientes del entorno y de su influencia en la vida de la empresa y de quienes laboramos en ella. Ya nadie considera a los cambios menores nos prepara para los trascendentes.

Senge nos habla del cambio profundo para describir el cambio organizacional que implica modificaciones internas de los valores de la gente, sus aspiraciones y conductas, así como variaciones en procesos, estrategias, prácticas y sistemas.

Nos dice que en el cambio profundo hay aprendizaje. La organización no se limita a hacer algo nuevo, crea capacidad para hacer las cosas de una forma distinta; en efecto, crea capacidad para el cambio continuo. No basta con cambiar en una

organización sus estrategias, estructuras y sistemas; también tienen que cambiar las maneras de pensar en quienes las produjeron, a fin de que el cambio no retroceda sino avance continuamente.

Senge afirma: "poco cambio significativo puede ocurrir si el impulso proviene únicamente de la cumbre". Se requiere del genuino compromiso y capacidades de aprendizaje en todos los niveles de la organización y éstos no se logran por decreto en cuestión de días. Necesitan desarrollarse por lo tanto anticipadamente al momento que los vamos a requerir para un cambio importante.

Quienes nos hemos dedicado muchos años a la educación y al desarrollo organizacional, sabemos del tiempo y tenacidad que requiere trabajar en valores, actitudes y conductas. Sabemos también, que sin ese aprendizaje que hagan suya la misión transformadora y logren el facultamiento para que las personas por sí mismas creen, impulsen y completen procesos de cambio, y que dichos procesos en forma continua aseguren la productividad y rentabilidad de empresas orientadas a servir a sus clientes externos e internos.

Antes de proseguir, es importante una precisión conceptual que nos permitirá orientar mejor a las personas, en referencia a los procesos de cambio. El cambio es el resultado de modificar algo. En una organización puede ser, por ejemplo, pasar de una situación a otra. Una transición es el proceso psicológico por el que atraviesan las personas para ajustarse a la nueva situación. Decimos que si el cambio es el destino, la transición es el viaje. A menos que ocurra una transición, el cambio no será efectivo, no se habrá completado.

En una transición pasamos por lo menos por tres etapas:

1. la aceptación del fin de la antigua realidad, lo cual implica renunciar a algo familiar, a algo que apreciamos y hemos querido. Se siente inseguridad por la pérdida, angustia y una sensación de duelo,
2. el área neutral, durante la cual nos reorientamos. Se siente incomodidad mientras se exploran las opciones,

3. el compromiso con la nueva realidad. Aceptamos la nueva identidad y creamos el compromiso.

Al dejar la situación anterior, en la cual nos sentíamos tal vez confortables, se inicia un proceso de pérdida de confianza que sólo recuperamos cuando nos integramos a la nueva situación. Al sufrir el impacto e iniciar el proceso de cambio, durante la transición fácilmente nos distraemos, nuestra productividad se desploma. Si el fenómeno lo extrapolamos a un equipo, área o a toda la empresa, caemos en cuenta del impacto económico de los cambios, de la importancia de invertir recursos en manejarlos adecuadamente y disminuir el tiempo de la transición.

Las reacciones psicológicas por las que pasan las personas metidas en un proceso de cambio son: negación, rechazo, aceptación y compromiso.

Todos pasamos por el ciclo, aunque la velocidad sea distinta en cada persona y en el paso por cada fase.

Algunos, por ejemplo, se detendrán en la negación por incredulidad, parálisis, rabia o desconfianza. Otros pasarán tan aprisa que no tendrán conciencia de haber experimentado tal negociación. A partir de la negación la productividad tiende a caer.

Al pasar por el rechazo tal vez sientan también rabia y mostrarán su rechazo con actitudes y/o comportamientos negativos o de cinismo, y probablemente tengan descontrol sobre su comportamiento. La productividad seguirá cayendo, ahora en picada.

Al transitar de la resistencia a la aceptación, tal vez experimenten incomodidad e indecisión. Adelante vislumbrarán expectativas de solución y su ánimo y productividad empezarán a levantarse lentamente.

Al pasar de la aceptación al compromiso habrá expresiones de optimismo y se notará la mejoría en la productividad.

Cuando se reafirma el compromiso hay la posibilidad de que el entusiasmo sea tal, que la productividad sobrepase a los niveles previos a la crisis del cambio, pues la energía e intensidad del compromiso serán más fuertes que antes. Ahora

podremos hablar de que se ha dado el cambio, pues la transición habrá concluido.

Algunos factores de éxito en el manejo de un proceso de cambio importante son:

- una eficaz estrategia de comunicaciones,
- una actitud positiva del personal,
- un excelente plan sobre los recursos humanos.

La estrategia de comunicaciones del cambio debe llevar a una situación sinérgica de ganar-ganar, en la que logremos una alta confianza y una alta cooperación del personal. Esto implica una acción de escuchar en forma empática lo que el personal tenga que decir. Esto implica comprender plena y profundamente a la otra persona, captar el significado de lo que dice y la manera en que se siente.

Es muy importante el monitoreo de los sentimientos y del estrés en la transición. La transición puede significar para los individuos mayor estrés si no saben si a consecuencia del cambio la empresa quedará afectada, si cambiarán su jefe o sus compañeros, cuál será la cultura que prevalecerá.

A nivel de grupo, la transición puede significar una sensación de trauma, al pensar que la cultura que les había brindado estabilidad y previsibilidad puede cambiar, así como el desconocimiento de quienes llegarán a integrarse al grupo y quienes saldrán de él.

A nivel directivo el estrés suele darse por la necesidad de resolver sobre el futuro de las personas que han tenido a cargo, así como tratar de controlar un conjunto de sucesos inciertos e imprevisibles.

El plan de recursos humanos abarca desde una objetiva evaluación de quienes están y quienes deben permanecer al terminar el cambio, así como planes contingentes que aseguren tanto la calidad de vida como la productividad.

Si a lo largo del tiempo hemos venido trabajando en el proceso de maduración integral de nuestro personal, tendremos gente que se comportará responsable sin importar lo que esté sucediendo. Por el contrario observaremos que las personas inmaduras serán las menos hábiles frente a la incertidumbre que acarrearán los cambios. Las personas maduras se mostrarán flexibles y dispuestas a adaptarse a las

cambiantes circunstancias. En términos generales podremos constatar que a mayor madurez habrá mayor flexibilidad al cambio.

Obviamente que un camino preventivo ideal es desarrollar agentes de cambio en todas las áreas de la organización. No solamente tendremos un núcleo de gente clave habituada al manejo y asimilación de los cambios, sino tendremos buenos promotores para estimular y culminar los cambios.

Los agentes de cambio son guías en la exploración de oportunidades internas, para ir ajustando a la organización a criterios y prácticas probadas para conducirse en los procesos rumbo al cambio. Se preocupan de mantener en sintonía fina su área y el conjunto de la organización, al ritmo de cambio que exigen los clientes y ofertan los competidores. Más aún, son promotores de la innovación.

Contar con agentes de cambio permite el rápido ajuste de la organización para mantenerse al día en la carrera por servir a los clientes eficaz y rentablemente.

Edgar Schein, en un capítulo de *La Danza del Cambio*, nos recuerda: la cultura es compleja, poderosa, profunda y estable. Se puede hacer evolucionar si uno piensa con claridad acerca de ella y entiende su dinámica.

Antes señala: uno puede sumergirse en el estudio de una cultura. Luego puede proponer nuevos valores, introducir nuevas maneras de hacer las cosas y expresar nuevas ideas. Con el tiempo tales actos preparan el terreno para una nueva conducta. Si a muchos les parece que la nueva conducta les ayuda a hacer las cosas mejor, tal vez ensayen otra vez. Y después de muchos ensayos, que pueden durar hasta cinco o diez años, la cultura organizacional puede incorporar una serie distinta de supuestos y una manera distinta de hacer las cosas. Aún así, encontrarán que la cultura no se ha cambiado, sólo se ha preparado el terreno para que evolucione.

Cuando valoramos las décadas de investigación que lleva Schein, más que ponernos a cuestionar sobre la lentitud para la evolución cultural,

deberíamos pensar la urgencia de empezar el proceso de su cambio cuanto antes.

Entonces elegir cuáles estrategias nos pueden ayudar a acelerar, en los distintos grupos de la organización, la fructificación de semillas de cambio, la agudización de sus percepciones, la reflexión que estimula el aprendizaje común y la flexibilidad para ensayar nuevas fonemas de conducta. No olvidando la finalidad de incrustar el cambio como valor, como el corazón que bombea estímulos de cambio por todo el ser organizacional.

Una de las estrategias de aprendizaje pudiera insinuarla el hecho de que los procesos de aprendizaje no son necesariamente lineales. Esto es, si nos salimos del proceso lineal al estilo occidental de pensamiento e intentamos seguir veredas y dar saltos con estilos de pensamiento multiculturales, tal vez recortaremos el tiempo al acelerar la evolución cultural de la organización, al tenor de las aceleraciones del cambio en el entorno. Así no estaremos condenando a la organización a sucumbir por los límites del crecimiento, por la leyes biológicas de la degeneración.

¿Qué papel puede jugar el liderazgo en este proceso de cambio?

El liderazgo entendido como la capacidad de ir adelante y mostrar el camino, mucho. El liderazgo como forma de poder entronizada en la cumbre organizacional, al decir de Senge, no necesariamente contribuirá al cambio. En algunos casos, más bien procurará la estabilización burocrática del sistema. Por consiguiente el estilo de liderazgo que contribuirá al cambio será aquel que haga suya la facultad de encabezar el avance sin importar la posición, sino la misión y la dirección para cumplirla.

El líder no será mejor por carismático sino por su habilidad para que la gente descubra y encauce su energía provocando cambios, quizá pequeños en su nacimiento, pero eficaces por su explosividad para dispersar ideas y provocar nuevas explosiones para abrir nuevos frentes de avance hacia el progreso de la organización. Este es un camino para la transformación permanente de un sistema vivo.

Esto implica educar para pensar creativamente, para tener aguda capacidad de juicio al estilo del ajedrecista que pondera en segundos docena de jugadas para predecir la que lo acercará al triunfo, para comunicarse racional y emocionalmente con su entorno y con su equipo, para actuar de forma cada vez más eficaz. En la medida que creamos un estilo de liderazgo compartido en la organización, nuestra gente captará que el facultamiento del que se habla es real; cuando la gente percibe que a cada quien se le dan responsabilidades en función de su competencia, entiende el valor de la justicia, la autoestima y la educación; en la manera que el plan monitorea el progreso, captará la bondad de la perseverancia y la necesidad de la evaluación y el seguimiento. Cada persona repetirá el modelo en sí misma y servirá de ejemplo hasta lograr una transformación continua y un modo permanente de vida. Tendremos una dinámica retroalimentada y autorregulada.

Insistimos, el cambio en las empresas no puede dejarse al azar, requiere un liderazgo. Los múltiples líderes dentro de la organización trazan los mapas para conducir el cambio y ayudan a su grupo a no quedar atrapado en alguna de ellas y sí a completar el proceso. Brindan su apoyo y orientación a las personas para que superen su resistencia al cambio, comunican de manera eficiente el cambio y logran su pleno compromiso para darle vida.

Los buenos líderes evalúan sus propias reacciones frente a los cambios y estimulan para que cada uno en sus equipos evalúe periódicamente sus reacciones. Procuran que todos entiendan las fases de la transición al cambio y sepan manejar su propio proceso de cambio. Esto es, significa que sepan superar la negación y la resistencia, que emprendan la exploración, desarrollen habilidades personales para dominar el cambio y logren comprometerse con el cambio. El ideal es que cada uno tenga su plan personal de cambio alineado al proceso de cambio del equipo y de la organización en su conjunto.

La clave del éxito en un mundo de continuos y cada vez más vertiginosos cambios es la previsión, la planeación del cambio y estar listos para mantener la

adrenalina circulando por la organización, acostumbrando a la gente a vivir cambios.

Manejar el lado humano del cambio en una organización implica:

- crear y sostener un sentido de urgencia,
- establecer un poderoso equipo comprometido a hacer que el cambio trabaje,
- desarrollar una visión y una estrategia para la organización que deseamos,
- comunicar a cada uno la nueva visión de la compañía a cada momento,
- remover o cambiar sistemas, estructuras o envenenadores del proceso que obstaculicen el éxito,
- crear muy pronto historias de éxito y difundirlas para entusiasmar a los titubeantes,
- consolidar las ganancias tempranas y revigorizar el proceso de cambio,
- anclar los cambios exitosos en una nueva cultura.

Necesitamos que la gente sea hábil para manejar el cambio rápidamente. Competente para operar segura y eficazmente en un ambiente de cambio rápido.

Aún tomando en cuenta todo lo anterior podemos fallar en lograr el cambio. He aquí los seis grandes retos a vencer:

1. insuficiente apoyo a la gente durante el cambio,
2. confusión acerca del propósito del cambio,
3. falta de compromiso de los poderes preestablecidos,

4. no incluir la revisión de las estructuras en el cambio,
5. la gente no sabe como se supone que debe cambiar,
6. no se mide el éxito ni se hace seguimiento para consolidarlo.

Si volvemos a lo básico para asegurar el cambio en una nueva cultura tendremos que cuestionar sobre nuestra actitud personal y de nuestro equipo.

¿Cómo anda nuestra actitud, nuestra disposición y prontitud de ánimo manifestada frente al cambio? Si nuestro ánimo está atado a nuestra presente zona de confort, o peor aún al pasado, nuestra disposición será rígida y adversa al cambio.

Si nuestra actitud es flexible, abierta a considerar opciones, mejor aún, audaz para explorar alternativas, más fácilmente asimilaremos la nueva cultura.

En la medida que tengamos actitudes positivas que faciliten nuestra aceptación del cambio, lograremos un mayor compromiso con la nueva cultura y ésta dará más sentido a nuestra vida.

Visto todo lo anterior podemos finalmente preguntarnos:

- ¿estoy listo para el cambio?
- ¿mi equipo está listo para cambiar con éxito?
- ¿cuándo tendré mi plan de acción?
- ¿estoy dispuesto a comprometerme con el cambio?
- ¿podemos pasar del conocimiento a la acción?