

## Capítulo VII - Facilitación del cambio:

### Una alternativa viable para la renovación y la permanencia

*Quien sobrevive no es el más fuerte o el más inteligente, sino el que se adapte mejor al cambio (y conserve lo que es valioso). – Charles Darwin*

Tras vivir fuera del país durante casi una década, cuando volví a México en el 2008 mi sobrina de entonces unos siete años me hizo dos preguntas sobre Kamaleo: ¿Qué es eso de la gestión del cambio? Y, ¿tú que haces con eso? Luego de varios intentos por explicarle mi trabajo, concluyó que yo era algo así como una doctora de empresas. Su comentario entonces me pareció atinado: al fin y al cabo, lo que hacía era diagnosticar sus puntos débiles y sugerirles una receta para mejorarlos.

Seis años después, más que ser una doctora de empresas me considero una antropóloga o exploradora social que intenta descubrir la realidad sobre ellas y sobre sus líderes. Desde las ópticas del cambio y tras una experiencia de veinte años en el ámbito, he aprendido que lo más importante no es ni el diagnóstico que se realiza ni la receta que se prescribe sobre los males que padecen las empresas, sino la historia a través de la cual el cliente describe su realidad y lo que a él o ella, de manera intrínseca como líder de la organización o de un equipo, lo mueve o no a detonar el cambio.

En un contexto global que detona un sin número de cambios, gestionar o facilitar el cambio es una variable crucial para asegurar la permanencia, el crecimiento y la sustentabilidad de las empresas.

Pero, ¿para qué buscan el cambio las empresas? ¿Para ser más competitivas? ¿Para sobrevivir? ¿Para liderar un mercado o para generar más valor a sus clientes? Son varias las incógnitas y muchas más las respuestas posibles, pues dentro de la gestión del cambio empresarial, un cambio genera otro de manera automática y los tomadores de decisiones deben estar preparados para todos ellos.

Este capítulo se conforma de una serie de preguntas y respuestas para detonar la reflexión y la acción consecuente. Hace referencia a los alcances, la transformación y los actuales límites de la facilitación del cambio. El principal objetivo de esta lectura es que a través de ella se comprenda que:

- Facilitar el cambio en las empresas asegura el apuntalamiento del retorno a la inversión de los proyectos clave;
- Cultivar equipos de trabajo abiertos al cambio es también una inversión que puede dar los resultados que tanto se esperan;
- El poder del cambio individual es una decisión que todo líder tiene en sus manos para visualizar la realidad de su empresa y para hacer la diferencia en su metro cuadrado de acción

Antes de comenzar, vale la pena preguntarse lo siguiente: ¿existe diferencia entre cambio y transición? Al respecto, bajo la óptica de Kamaleo® (Óptica K), la respuesta es afirmativa e incluso se reconoce que ambas son complementarias.

- **Cambio:** un evento externo a la empresa, al equipo o al individuo; algo que sucede fuera de los mismos que tiene repercusiones directas o indirectas (nuevas reformas en el contexto macroeconómico, el arribo de un competidor internacional, el arribo de una nueva tecnología, el arribo de un hijo, la pérdida de un ser querido, etc.)
- **Transición:** es la manera en como las personas de una empresa o de un equipo, viven, enfrentan o asimilan el cambio en cuestión

Bajo esta perspectiva lo interesante es que de alguna manera ambos conceptos – en la teoría y sobre todo en la práctica - se complementan. El cambio requiere de la transición y la transición, del cambio.

### **Cuando se habla de cambio en las empresas... ¿de qué cambios se trata?**

¡El universo de los cambios a liderar es enorme! De ahí que para una exploración sencilla y genérica se habla de los cambios planeados y los no planeados. Los primeros son aquellos generalmente gestados dentro de la empresa y los segundos,

aquellos que por lo general llegan de manera externa a la empresa y que, cabe señalar pueden ser positivos o bien contraproducentes.

Si se considera a la organización como un sistema orgánico, ante el arribo de un cambio planeado en cualquiera de los subsistemas que le conforman (estrategia, procesos, gente, infraestructura, cultura) habrá desajustes en el resto del sistema hasta que todo se acomode nuevamente.

Algo similar sucedería con los cambios externos (los favorables y los que no lo son). La llegada de un cambio muy probablemente detonará resistencia; pero si la misma es bienvenida y se abre un canal para la retroalimentación es muy probable que se vaya por buen camino para lograr su adopción.

En los cambios planeados se incluyen aquellos que generalmente se derivan de la planeación estratégica o de oportunidades únicas se vislumbran en un momento determinado. Estos cambios pueden tener una bifurcación interesante: los pre-establecidos (una forma de *tour* de cambio donde ya se sabe qué va a suceder o qué lugares se van a visitar) y los que genuinamente nacen dentro de la organización (una forma de viaje de cambio donde los participantes tienen la oportunidad de explorar o detenerse en ciertos puntos y hacer de la experiencia algo único). Algunos ejemplos de cambio planeados incluyen:

- La introducción de una nueva estrategia de negocio
- El arribo de un nuevo director y/o conformación de un equipo gerencial
- La implementación de nueva tecnología
- La introducción de un nuevo proceso o metodología para entregar más valor al cliente y/o mejorar los márgenes
- El reforzamiento de algún valor o atributo de la cultura organizacional en cuestión
- La visualización de algo que generará valor al cliente, a la empresa y/o a los *stakeholders* de manera única y que puede traducirse como innovación
- La necesidad de un equipo por hacer las cosas de mejor manera, o bien, de dar solución a una problemática

- La necesidad de un líder por modificar algo pequeño en su comportamiento para que él o ella tenga un desempeño mejor y finalmente el impacto hacia su equipo sea positivo

Si se hace referencia a los cambios no planeados (los externos), estos son algunos ejemplos:

- Nuevas regulaciones fiscales y/o contables
- Cambios macroeconómicos
- Fallecimiento del dueño de una empresa familiar que no está institucionalizada o que dependía en un alto porcentaje de sus decisiones
- Nuevas legislaciones
- Desastres naturales
- Incorporación de un líder (de la segunda generación) en la toma de decisiones de la empresa familiar sin que existan lineamientos claros al respecto

Un factor común en estos cambios es que si no hay adaptación a todos ellos, el riesgo de quedar fuera de la jugada es muy elevado.

Profundizando un poco más en la naturaleza de los cambios, es conveniente resaltar que también se puede hablar de las transiciones orgánicas ligadas a la evolución de una organización:

- El pasar de ser un emprendedor que ofrece sus servicios o productos de manera individual o aleatoria (óptica de autoempleo) a ser líder de una Pequeña y Mediana Empresa (PYME) con una estructura determinada
- El pasar de ser una microempresa a una Pequeña, de una Pequeña a una Mediana o incluso el pasar de una Mediana a Grande; en donde en cada transición presentará retos particulares.

Otra vertiente en cuanto a los cambios se refiere es la de los viajes estratégicos que marcan el rumbo o la evolución de una empresa, como pueden ser:

- El paso de estafeta de una generación a otra, independientemente de su tamaño
- El migrar de tener un “negocio” a una “empresa” que se institucionaliza
- El buscar la sustentabilidad y la permanencia en el mediano y largo plazo vs. el buscar solamente ganancias en el corto plazo

La facilitación del cambio implica abrir el camino para que la gente, ante el arribo de un cambio o la gestación de uno, conozca en qué consiste el mismo, cuál es su objetivo y alcance, cómo le afecta personalmente, cómo podría fomentarlo o inhibirlo, qué sucede si ese cambio no se adopta y, lo más importante, identificar o proponer foros para que las personas participen abiertamente en el *tour* o el viaje de cambio.

### **Facilitar cambios no planeados**

La gestión del cambio sí considera esta vertiente; de hecho, en esta situación toma más fuerza la perspectiva de ir integrando a la misma empresa atributos clave de su ADN para aumentar el grado de adaptación de la misma.

Independientemente de la naturaleza del cambio, la organización debe estar lo mejor preparada posible para evaluarlo y elegir asimilarlo. Esto representa una variable crítica para asegurar la agilidad, movilidad y resiliencia en un contexto actual y futuro, recordando que la resiliencia es la capacidad del ser humano o de la empresa de “caerse y volverse a levantar”.

En este punto es interesante identificar algunos atributos que pueden influir para que una empresa cultive la apertura al cambio:

- ¿En qué grado una empresa fomenta el cambio como parte de su ADN?
- ¿En qué grado un equipo comparte el cambio para que éste sea un viaje interactivo?
- ¿En qué grado los líderes son transparentes con los cambios que suceden o están por venir?
- ¿En qué grado se fomenta el tomar riesgos o generarle valor al cliente?

- ¿En qué grado se fomenta la auto-responsabilidad de generar valor en la empresa?
- ¿En qué grado la empresa también se enfoca a tener memoria y a conservar lo que es vital o la hace única?

Cuando una empresa fomenta el cambio desde un enfoque natural, es vital reconocer que las personas en todo momento tienen la capacidad de influir y moldear dicho cambio. Más que plantear que la gente asimila el cambio de manera unilateral, esta situación propone que las personas son actores que moldean y contribuyen al cambio mismo.

Este enfoque plantea que las personas dentro de una organización en particular cuentan con los foros para imaginar cómo podrían ser los escenarios que se visualizan, seguidos por un diseño colectivo del futuro deseado. De esta manera, el viaje del cambio es motivado por la energía y la inteligencia de un grupo más que por elementos de persuasión, incentivos o incluso coerción.

### **¿Qué es la gestión del cambio?**

La gestión del cambio en las empresas es un abordaje que, ante el arribo de un cambio, facilita el grado de apertura de las personas hacia él. Por ello, gestionar la variable 'cambio' en cada proyecto estratégico o de alto impacto es crucial para ir sentando la plataforma para la permanencia. Si el cambio se facilita con la participación de las personas – incorporando su resistencia, sus inquietudes y miedos – existirá una mayor probabilidad de que las mismas lo adopten de una manera más natural.

Hablar de gestión del cambio implica dejar a un lado la idea surrealista de que la gente estará sonriente ante cualquier cambio externo a la empresa o ante uno que se gestó de manera interna. Por el contrario, debe hacerse referencia a la necesidad de co-crear un plan de acción ligado a un proyecto en particular, de tal forma que se mitigue la resistencia al cambio o bien se capitalice todo aquello que permita a todos los *stakeholders* a aumentar su apertura hacia el mismo.

## ¿Qué no es la facilitación del cambio?

Bajo la óptica K, estos son algunos ejemplos de lo que se aparta del centro de la facilitación del cambio:

- **Cambiar por cambiar.** En ocasiones las empresas o los líderes de algunas organizaciones optan por introducir ideas, proyectos o iniciativas sólo porque “se cree” que es algo que beneficiara a la empresa, pero no porque información cuantitativa o cualitativa respalde dicha decisión.
- **Tener una varita mágica.** Creer que de manera rápida y automática se asegurará el cambio de hábitos en la gente en determinado número de días o que de la noche a la mañana se podrá modificar su apreciación hacia algo (un proyecto, un líder, una situación en particular, etc.
- **Liderazgo del cambio.** Entendido como un atributo cultural que la empresa ha cultivado a lo largo de su desarrollo o bien como un rasgo característico de los líderes de una organización para promover de manera natural la resiliencia, la innovación y la apertura a nuevas ideas
- **Desarrollo organizacional o cambio cultural.** Ambos son cambios graduales y paulatinos de largo plazo que involucran demasiadas variables

## Acumen K

¿Qué hacer cuando has recorrido un tramo y hay vivencias entre lo que genera valor y lo que no? En la óptica K, más que traer a México lo que ya se hizo en el pasado existe el compromiso ha sido ir abriendo foros de reflexión para incorporar aquello al contexto del país.

## ¿*Change Management* y Facilitación del Cambio es lo mismo?

Bajo el acumen K, *Change Management* hace referencia al abordaje que ligaba el manejo del cambio a la implementación de un proyecto. Facilitación del Cambio es un abordaje más integral en donde se enfatiza que el cambio es tridimensional y puede darse en el individuo, en los equipos o en las empresas en su conjunto. De

ahí que, sabedores que la Gestión del Cambio está cambiando, se propone en nuestro contexto hablar de Facilitación del Cambio.

### **¿Cuáles son algunos enfoques actuales de la Facilitación del Cambio?**

Partiendo de que el mundo y las organizaciones en este nuevo milenio se ven inmersos en nuevos contextos donde lo estable se difumina rápidamente o donde el reinventarse es una manera de interactuar con el medio, es importante recordar que la Facilitación del Cambio como práctica está en constante evolución. Entre los principales rasgos que la distinguen actualmente están los siguientes:

- es un abordaje trans-disciplinario. De ahí, que los últimos avances de diferentes disciplinas se entrelazan: la neurociencia, la sociología, la psicología, el aprendizaje, la colaboración persona a persona o virtual, la innovación, las redes sociales, etc.
- es una óptica que desde el enfoque de negocio busca asegurar que el retorno de la inversión de cualquier proyecto se vea reflejado positivamente en el largo, mediano y corto plazo
- combina la metodología de proyectos, la escucha activa, la proactividad y la innovación

Incluso abre nuevas perspectivas, pues más allá de la solución de problemas, busca apoyarse en la inteligencia del emprendedor, en el *know how* del grupo o del equipo o en la inteligencia emocional de los agentes de cambio para encontrar abordajes que permitan permear el cambio de adentro hacia afuera.

### **¿Se puede asegurar que la facilitación del cambio asegura la adopción del mismo?**

Durante casi veinticinco años de camino recorrido en el ámbito del cambio, hoy en día uno se entusiasma menos con la idea de que un programa X asegure que el cambio se gestará de manera automática. Por el contrario, ha ganado adeptos el concepto de que las transiciones profundas se originan en el interior de cada ser humano y de ahí se explica su complejidad. En la medida que la neurociencia y



otras disciplinas avanzan, se van encontrando nuevas sugerencias e hipótesis que nos llevan a replantear la mejor manera liderar o de fomentar cambios.

### **Facilitación del cambio: ¿herramienta de ventaja competitiva?**

Si los líderes de las empresas administraran la variable 'cambio' en cada proyecto y cada cierto periodo de tiempo, la organización podría irse fortaleciendo poco a poco hasta llegar a cierta ventaja competitiva. Esto sería posible ya que se habría desarrollado la habilidad de adaptarse de manera sencilla a los nuevos contextos.

Lo que se vería reflejado en:

- La cultura de la empresa fomenta el generar valor, tiene en mente al cliente, busca la sustentabilidad
- El líder de una empresa o una unidad de negocio busca la participación y la co-creación: crear o permear algo a través de la participación de diferentes actores
- Un líder decide explorar o abordar cómo sus emociones impactan al negocio y la manera en cómo lidera a su equipo o empresa

### **¿Cuáles son algunas vertientes de la facilitación del cambio dentro de una empresa?**

Las más comunes incluyen: cambios a nivel organizacional (que abarcan a todo el sistema en cuestión), a nivel equipo (que son liderados por un área o un proyecto especial) y a nivel individual (que son los que emprende una persona y que sin duda resuenan en su metro cuadrado). Para profundizar sobre ellos:

- **Cambios a nivel organizacional:** los que se implementan o gestan como resultado de una planeación estratégica y cuyo alcance es toda la organización o una parte importante de ella. Ejemplo: la introducción de un nuevo ERP, de un nuevo modelo de producción, una iniciativa de servicio que pretende anticipar las necesidades de los clientes, una fusión, la compra de otra empresa, etc.

El éxito en la apertura a estos cambios puede incrementar si nos guiamos por la metodología Enfoka® o por otra que identifique que el cambio es una danza o un viaje que tiene un punto de partida, un punto de arribo definido y muchas sorpresas interesantes en el camino, ya que existe la retroalimentación y diálogo genuino entre quienes lideran el cambio y lo experimentan. Las fases o etapas de estos viajes de cambio suelen ser de la siguiente manera:

- **Análisis**

1. ¿Cuáles son los riesgos clave que pueden prevenir el que la gente esté lista, quiera y pueda adoptar un cambio?

**Incluye:** beneficios del cambio, factores críticos del éxito, soporte de los grupos de interés, distractores clave, tiempo suficiente, percepción del cambio entre miembros de la compañía, retos culturales, conflictos potenciales.

- **Diseño**

1. Como resultado de la fase anterior, ¿cuáles son los programas que requieren ser diseñados?

**Deben considerarse:** programas para liderar el cambio (*sponsorship*) y el riesgo, uno para comunicación, otro para formar a la gente y otro para capitalizar la estructura informal de liderazgo.

2. ¿Cómo se va a liderar la danza en dos vías para que en todos los programas diseñados generemos un diálogo auténtico y escuchemos lo que nos dice el usuario, la audiencia en cuestión para hacer los ajustes necesarios al programa?
3. ¿Cuál es la inversión asociada? En el acumen K, un porcentaje óptimo es el destinar entre el 30% y el 50% de la inversión total del proyecto para las iniciativas de cambio. Puede ser visto como un gran riesgo para el empresario promedio, pero cuando se hace evidente que de no hacerlo es probable el Retorno de la Inversión se pierda en su totalidad, su óptica suele ampliarse o modificarse.

- **Desarrollo**
  1. Habiendo diseñado los programas y sentado las bases para el diálogo genuino, proceder al desarrollo de los mismos con la participación de la gente, donde la clave es abordar lo que genera incertidumbre o lo que puede fallar.
  2. En esta fase un elemento clave es el pilotaje de los programas y verdaderamente realizar los ajustes correspondientes para que las inquietudes de las personas sean abordadas.
- **Lanzamiento**
  1. Para lograrlo, se debe haber piloteado los programas y trabajado en la plataforma de soporte que asegure que la introducción del cambio en un ambiente preparado para operar con ese nuevo modelo.
  2. Recordar que el día cero requiere visibilidad como punto clave del proyecto.
- **Post-lanzamiento**
  1. El día cero llegó, el *switch* ha sido activado y las primeras horas son cruciales para poder responder o dar solución, a través de la estructura de soporte, a todas las desviaciones que puedan surgir
  2. Las Preguntas Más Frecuentes (FAQs) y su manejo, así como la participación proactiva de la red de soporte, es vital
- **Evaluación**
  1. Habiendo lanzado el cambio y logrado su estabilización, un elemento crucial es la evaluación del éxito obtenido y con ello también la celebración de lo alcanzado.
  2. El punto medular no sólo es ver a dónde se ha llegado sino cómo la nueva manera de operar (no tanto sólo desde el plano del comportamiento externo sino desde el nuevo modelo mental) es la semilla que requiere ser cultivada para capitalizar a mediano plazo todas las bondades y oportunidades del aprendizaje que trajo consigo el cambio.
  3. La experiencia nos indica que lo importante es tener claridad de que algunos atributos del cambio serán evidentes en diferentes tiempos. De

ahí que sea importante reconocerles y seguirles incorporando en la medida en que la retroalimentación se genera.

*\* Tip K: ¿Planeas incorporar un cambio en tu empresa como resultado de la planeación estratégica o de una oportunidad emprendedora? Además de considerar el monto de la inversión requerida para comprar la maquinaria, la empresa u otro, piensa en invertir en el plan de cambio asociado para que las personas adopten nuevos comportamientos y mejor aún...¡nuevos modelos mentales!*

Otra vertiente del cambio está en aquellos dentro de una unidad de negocio o de un grupo de trabajo que buscan mejorar el desempeño de un equipo a través del manejo consciente de las conversaciones entre sus participantes. Por ejemplo: las iniciativas de los departamentos de marketing y producción, de los equipos de calidad y capital humano donde un equipo *per se* es el motor de la iniciativa.

Al respecto, ¿qué habilidades o comportamientos es importante reforzar para que un equipo sea más efectivo y detone el cambio de una manera sostenida? Siguiendo la línea de Roger Schwarz y del aprendizaje que resulta de la participación en un laboratorio de conversaciones con mi colega Paul Franckaert y Juan Antonio Carmona, las habilidades cruciales incluyen las siguientes:

1. Presentar abiertamente puntos de vista y generar preguntas genuinas
2. Compartir toda la información relevante
3. Usar ejemplos específicos y establecer acuerdos en lo que las palabras importantes significan
4. Explicar el razonamiento y la intención
5. Enfocar intereses y no posiciones
6. Probar inferencias, supuestos, puntos de vista e incluso premisas
7. Diseñar los pasos a seguir de manera colaborativa
8. Discutir lo indiscutible

Partiendo de estos comportamientos, lo que es realmente valioso es migrar de una simple revisión tipo *checklist* hacia la incorporación del modelo mental que

sustenta los siguientes valores y que de manera natural permite que los comportamientos señalados anteriormente se vivan en el día a día:

1. **Transparencia:** En el momento oportuno, traer a la mesa la información relevante que incluye emociones, pensamientos y estrategias [incluye por supuesto aquello que aun cuando se traiga a la mesa de manera genuina, puede llegar a generar incomodidad]
2. **Curiosidad:** Existe “mi verdad” y otras verdades [¡sí! el mundo es un caleidoscopio y hay muchas vertientes y colores!] De ahí, que existe un interés genuino en el otro y en su contexto o situaciones
3. **Información valida [y validable como lo comenta P. Frank]:** que permite tanto la toma de decisiones como la maximización de las habilidades de los otros
4. **Responsabilidad:** se actúa y se asumen las consecuencias
5. **Compasión:** el reconocimiento del otro como un ser humano en todas sus facetas
6. **La conversación en dos vías y productiva,** incluye el verdaderamente reconocer al otro y en consecuencia, más que entrar en mecanismos defensivos implica el vivir la curiosidad y la exploración en todo el sentido de la palabra
7. **Las diferencias son oportunidades para aprender.**

Los cambios a nivel individual, que van directamente ligados a los cambios de óptica o de habilidad ejecutiva de un líder o de un agente de cambio en particular. Ejemplo: los cambios que un líder identifica quiere realizar para llegar a ser más efectivo en su rol.

Hoy en día, el coaching ejecutivo es una práctica que ayuda a maximizar el potencial personal y profesional de los líderes y agentes de cambio en las organizaciones; ello como resultado de la colaboración entre el coach y los clientes (*coachees*) y dentro de un contexto creativo, abierto y de generación de ideas.

**¿Cuáles son algunas de las habilidades, atributos o competencias relacionadas con el cambio que pueden ser fomentadas en una organización?**

En el contexto actual, por su relevancia, algunas de ellas incluyen las siguientes:

- La habilidad para cuestionar el *status-quo*
- La de poder ver algo, bajo diferentes ópticas...(que en ocasiones, se traduce en creatividad)
- El sentirse cómodo para explorar, intentar cosas nuevas o incluso estar dispuesto a tomar riesgos
- La habilidad de comunicar productivamente y más importante, la de escuchar
- El grado de agilidad o flexibilidad para adaptarse a lo nuevo
- La capacidad de movilizar a los otros
- El tener la capacidad para ver algo incluso con nuestros propios filtros
- La capacidad de resiliencia...que en nuestro saber popular hace referencia al dicho “lo importante no es caerse sino levantarse”; en otras palabras, la capacidad de reconstruirse o de revitalizarse ante situaciones adversas.

**¡Aja! Ya estás convencido que facilitar el cambio es vital. ¿Qué hago? ¿Por dónde empiezo?**

1. Identifica cuál es la naturaleza del cambio desde una óptica preferentemente grupal; su objetivo, su alcance, a quiénes impacta y sobre todo, qué se pierde si el cambio no fructifica
2. Ya que tienes claridad en el punto anterior, ¿tu equipo también lo comparte o la información sólo está en tu cabeza o en las de un líder de proyecto en particular?
3. Si la naturaleza del cambio ya se definió, ¿ya se exploró lo que significa el cambio para las diferentes áreas o equipos de tu empresa que serán tocados por el cambio? Considera que un cambio no necesariamente significa lo mismo para todos ellos.
  - a. ¿Ya se identificó quiénes o qué áreas estarán más abiertas al cambio porque traerá beneficios tangibles?
  - b. ¿Ya se identificó quienes o qué áreas estarán menos abiertas o en resistencia total a este cambio y más importante por qué?
  - c. ¿Ya se generó un plan de comunicación integral que aborde a todas las audiencias con los mensajes y los canales adecuados para crear un diálogo con las personas que vivirán la transición?
    - i. A lo largo del viaje de cambio comunica lo que tengas que comunicar...lo que va bien, lo que ha fallado, lo que está siendo un obstáculo...y sobre todo...
    - ii. Escucha a los otros, al cliente, al usuario final...si! la retroalimentación es clave
  - d. También celebra y por supuesto estimula el cambio de comportamiento o de modelo mental
4. ¿Ya se conocen los argumentos a favor y en contra del cambio? Esta parte es vital. Entre más temprano identifiquemos por qué una persona o un grupo se resiste a algo, más fácil será explorar las alternativas para lograr moverlo
5. Dependiendo del tipo de cambio y la cultura organizacional:

- a. ¿Ya se analizaron los riesgos asociados al cambio y ya se generó un plan para mitigarlos? Esto para asegurar que el viaje de cambio sea menos abrupto y las personas sepan de manera transparente qué pasará o qué viene. Mitigar la incertidumbre es algo importante; no hacerlo abiertamente puede generar o aumentar la resistencia al cambio.
  - b. ¿Ya se identificaron a los talentos cuyo grado de apertura es mayor y pueden ser líderes de opinión que marquen o detonen la apertura al cambio?
  - c. ¿Ya se conoce cuál es el grado de alistamiento, querer y poder hacia al cambio?
  - d. ¿Ya se cuenta con un plan de formación para soportar el cambio?
6. Si es que te apoyas de un facilitador del cambio, recuerda que él o ella es tu aliado y que algo crucial es que siempre se esté listo a dar y recibir retroalimentación objetiva para así crear sinergia. Al respecto si bien el facilitador, va a abrir el camino para el cambio, quien va a vivir el cambio es el líder en cuestión. De ahí que la sabiduría interna y el acumen de empresa que éste traiga a la mesa, va a marcar el éxito de la intervención

### ¿Cuáles son las características de un abordaje K?

Si bien la facilitación del cambio puede liderarse bajo diferentes metodologías (hay decenas de ellas) los abordajes o viajes de cambio K incluyen las siguientes características:

- **Cocreación** → Kamaleo® facilita el viaje de cambio, donde tú eres la experta o el experto en tu empresa y tu inteligencia emocional e intuitiva moldeará la manera en cómo se lidera el cambio...esto es, cocreación implica crear sinergia donde las dos partes participan de manera proactiva y transparente
- **Corresponsabilidad** → Kamaleo y empresa definen “antes” de iniciar el viaje de cambio: el objetivo, su alcance, los entregables, los actores y los puntos que irán reflejando cómo es ese viaje por parte de los que lo viven



- **Eclecticismo** → Kamaleo no se casa con ningún enfoque en particular ...de ahí que su misma metodología: la de la Vista Esterescópica se revitaliza en la medida que nuevos descubrimientos se realizan y nuevos aprendizajes se van gestando
- **Respeto a la sabiduría interna del otro** → El acumen de Kamaleo nos lleva a alejarnos de la óptica de la consultoría y abrazar de lleno la facilitación del cambio y el *Coaching* como las vertientes para detonar el cambio en nuestro metro cuadrado. La especialista en cambio ya no cree en los grandes cambios, sino en detonar la acción individuo a individuo, líder a líder, empresa a empresa, comunidad tras comunidad.

## Ejemplos prácticos

Para ayudara a aterrizar algunos ejemplos de cómo la facilitación del cambio se aterriza en nuestras latitudes, he aquí algunos casos prácticos:

- **Enfoka®** → Un líder automotriz en la región, migraba su modelo de producción. Dado que el cambio era focalizado, a lo largo de 5 meses le guiamos para diseñar un programa de cambio que mitigará los riesgos clave y así asegurar que la gente estuviera lista, quisiera y pudiere abrazar el cambio en cuestión. El programa incluyo tres vertientes: un eje de alineación (equipo directivo), uno de formación (para quienes directamente se verían tocados por el cambio) y uno de comunicación (para las audiencias clave). Los resultados fueron palpables...¿Por qué? Porque la gente participo a lo largo del viaje de cambio y logramos que la acción se alineara. Empresas locales tales como Leonali® y/o UnicarPlastics, en distintos momentos y circunstancias han requerido del soporte de Kamaleo® para asegurar que un cambio en cuestión se entiende y permea.
- **Cokrea®** → Un empresario que en aquel entonces no era miembro de la red Endeavor, Luis Gerardo Inman, quería llevar a su empresa Jumbo® por el camino de la sustentabilidad. Luego de varios diálogos y de validar que

efectivamente el líder estaba listo, quería y podía detonar el cambio...se inició un programa anual para llegar a determinar su plataforma estratégica y posteriormente sentar las bases para que la implementará con la participación de su equipo. Hoy Jumbo se encuentra en el cambio de la renovación constante.

- **Aktúa®** → Hoy por hoy, líderes de la región y otras latitudes, son apoyados a través de programas de Coaching Ejecutivo para mejorar o activar su liderazgo proactivo y así detonar el cambio en su metro cuadrado. Estos programas oscilan entre 3 y 6 meses. La metodología aplicada es la que marca el líder en Coaching Ejecutivo el Hudson Institute of Santa Barbara. He aquí algunos ejemplos:
  - Talento asume la Dirección de Calidad en un entorno de cambio dramático. El dejar la mentalidad de Gerente es crucial para poder asegurar el éxito en el nuevo role tomando en cuenta, variables clave tales como: un plan de 90 días, una directriz que busca el darle la vuelta a la empresa y la conformación de un equipo.
  - Talento mexicano altamente competitivo migra a Europa y requiere soporte para asegurar que su transición es óptima en todos los sentidos.
  - La Dirección de una Incubadora de alto Impacto a nivel nacional, requiere de soporte individualizado para lograr ser más efectiva a través de la integración de nuevos hábitos
  - Talento mexicano con un alto grado de consciencia intercultural se integra al contexto austriaco y en esta ocasión, requiere de soporte especializado para capitalizar todo lo aprendido y asegurar su nuevo ciclo de vida
  - El socio de una empresa que actúa también Director requiere de soporte para mejorar su desempeño a través de un cambio de mindest en su comunicación.

Al respecto es importante mencionar que si bien Kamaleo® a liderado más de un centenar de proyectos, cada proyecto o intervención es único.

## ¿A dónde apuntalar tu vista en tu metro cuadrado?

- En tu empresa
  - Te preparas para liderar un cambio y no quieres que la inversión asociada al mismo se vaya al bote de la basura (ante la compra de nueva maquinaria, nuevos sistemas de información u otro); incorpora y gestiona la variable cambio. Ya tienes tu plan pero no estás seguro si el mismo tiene puntos ciegos o elementos de estructura que han sido omitidos, solicita apoyo a un especialista de cambio para que te de sus *Insights* y el viaje de cambio se vea reflejado en que la gente adopta el cambio en cuestión.
- En tu equipo
  - Deseas detonar un cambio sostenido en tu equipo....sencilísimo... ¿Qué tal con primero intentar cambiar algo en tí? (¡auch!) ¿Quieres fomentar la transparencia? ¿Soy curioso e indago lo que está a mí alrededor? ¿Qué tanto me dejo llevar por mis juicios o filtros? ¿Hago elecciones informadas o sólo con el estómago? ¿Qué significan para mí responsabilidad y compasión por el otro?
- En tus propios cambios
  - ¿Verdaderamente estoy dispuesto a modificar algo y me comprometo a hacerlo?
  - ¿En qué etapa de mi vida me encuentro y cuáles son mis necesidades particulares? La vida o lo que se disfruta de ella no es lo mismo a los veinte, a los treinta, a los cuarenta, cincuenta, sesenta, setenta y demás.
  - ¿Cómo afecta mi estado anímico en mi liderazgo del día a día?
  - ¿Siento mi respiración en este momento o ando en automático?

## Reflexiones finales

Cuando mi padre falleció en 2008, en su escritorio médico me encontré un texto que, aunque no era de su autoría, decía mucho sobre cómo era él:

- Visión sin Acción es un sueño
- Acción sin Visión es rutina
- Visión + Acción es la oportunidad para cambiar al mundo

En ese momento, caí en cuenta que el *slogan* de mi empresa Kamaleo®, si bien había sido concebido fuera de México, podía ser justamente una combinación de la perspectiva de mi padre (Visión + Acción) y de lo que yo había aprendido en mis casi tres lustros de vida profesional en los EUA y Europa (Global + Focal). **Global Vision . Focal Action** ® era el resumen de lo que llamo ‘activar la vista estereoscópica’.

Independientemente de la latitud en la que nos encontremos, ejercitar la **Visión Global** es algo esencial; estar pendientes de lo que pasa en el mundo, de lo que sucede, de lo que viene, de las tendencias. Y a la par, aplicar estos conocimientos, información clave o ideas en nuestro respectivo metro cuadrado, en nuestra empresa, en nuestra región, cultivando así la **Acción Focal**.

Partiendo de que el cambio es una constante en la vida de las empresas, los equipos y los individuos, las tendencias globales que Kamaleo® cultiva a través de su oferta en facilitación del cambio incluyen las siguientes:

- Si bien la experiencia es vital, recordar que es crucial el estar abierto al aprendizaje y a lo que sigue (*What’s next?*)
- Las metodologías son sólo guías, fomentemos la reflexión y la cocreación acorde a la cultura de la empresa en cuestión
- Acorde a los ciclos organizacionales, retomar aquello que ha funcionado bien y estar abierto a introducir nuevas formas de hacer las cosas acorde al marco estratégico de la organización
- Ser flexibles

- Fomentar la escucha activa y la presencia
- Aprender a colaborar en grupos multidisciplinarios y de diferentes generaciones
- Independientemente de la empresa con la que se colabore, formar parte de grupos u asociaciones que nos ayuden a estar actualizados y a vislumbrar tendencias en nuestras áreas de interés o industrias de interés
- Recordar que el liderazgo, va más allá de una posición o un rol: en realidad es una forma de vida. Una que, como dijera el Director de la Orquesta Sinfónica de Bostón, Benjamín Zander, consiste en lograr que los ojos de los otros brillen.

### ¿Quieres aprender más al respecto?

Escribe a [info@kamaleo.net](mailto:info@kamaleo.net). Tienes dudas particulares en el diseño de un plan de cambio, en los criterios de éxito de un viaje de cambio acorde a tu contexto o requieres de soporte para abordar alguna iniciativa de cambio bien a nivel empresa, equipo o individual; ten la libertad de contactarme en la siguiente dirección: [dmvazquez@kamaleo.net](mailto:dmvazquez@kamaleo.net)

### **Sobre Dulce María Vázquez, socia fundadora de Kamaleo®**

Facilitadora del Cambio que ante las crisis que los cambios conllevan, acompaña a los directivos y a sus empresas para liderar con éxito cada transición estratégica. Su acumen profesional incluye la aplicación de diversas metodologías, experiencia internacional de más de tres lustros, y entendimiento de los retos en el contexto mexicano. A lo largo del 2014 ella se preparó para obtener la certificación como *Coach Ejecutiva* por parte del *Hudson Institute of Santa Bárbara*. Si bien a ella le fascinan las metrópolis, Dulce María también disfruta del #kambio en la naturaleza. De ahí que gusta disfrutar de la vista del Popocatepetl y del Iztaccíhuatl.

*Este capítulo fue escrito por Dulce María Vázquez con la finalidad de ser publicado en el libro: La nueva Cara de Puebla III, (2014). Esta versión fue entregada a*

*Endeavor para su edición en junio del 2014. Una vez que la versión final sea generada, el contenido parcial o total puede ser reproducido para otros fines sin el consentimiento de la autora. Solo se solicita que la fuente y/o el nombre de la autora sean mencionados ([www.kamaleo.net](http://www.kamaleo.net)) y/o Dulce María Vázquez.*