

Del poder del cambio individual y su impacto en la organización: reflexiones para los líderes de la PyMES del siglo XXI en países emergentes

Como especialista en la gestión del cambio organizacional, una reflexión central a lo largo del invierno del 2007 estribó alrededor de la siguiente pregunta: ¿cómo ayudar a los líderes de las empresas en países emergentes a incrementar su grado de adaptabilidad para que de manera efectiva ellos logren enfrentar los cambios que les depara el contexto actual (tanto en su vida personal como en la profesional)? Esto como resultado del creciente número de cambios que los líderes están enfrentando y de los retos - que a veces - ellos viven al no tener una guía sencilla sobre cómo aumentar su grado de adaptabilidad en el contexto actual.

De la naturaleza del cambio hoy

¿Por qué administrar el cambio es un imperativo en el contexto actual? Simplemente porque la naturaleza del cambio se ha modificado. Sí, los cambios hoy en día, son mas complejos, mas constantes y de mayor impacto. Consecuentemente los líderes de empresa hoy, están expuestos a un sin-número de cambios mayor a lo largo de su vida que los líderes en la segunda mitad del siglo XX. De ahí que si él o ella, no logra de manera efectiva incrementar su grado de adaptabilidad a los cambios trascendentales o identificar cuáles son aquéllos que verdaderamente requieren de su atención...él o ella corren el riesgo de comenzar a experimentar ceguera y/o incluso vivir una situación de caos. Lo cuál le impedirá – en el plano personal y en el plano profesional –seguir liderando con efectividad y marcar la diferencia en su área de influencia (local, regional y/o internacional).

Partiendo de lo anterior y antes de dialogar sobre la naturaleza del cambio personal así como, de su transferencia hacia las PYMES en países emergentes, deseo plantear dos ideas:

- La primera es la definición de cambio. Acorde al Diccionario de la Lengua Española, éste término significa acción y efecto de cambiar; a la par, significa, dejar una cosa o situación por otra. Por lo que para los efectos de este artículo, cuando hablemos de cambio, nos referiremos a la posibilidad del líder, de visualizar los retos del mundo actual bajo una perspectiva de crecimiento y oportunidad. Perspectiva que a la vez le permitirá,– si así lo desea- modificar su manera de

abordar la vida. Así pues grado de adaptabilidad se refiere a la habilidad con la que cuenta un líder para asimilar de manera efectiva los cambios que él o ella enfrenta.

- La segunda es que el cambio por sí solo, ¡se ha modificado también! Esto en cuanto a su volumen, su momento y su complejidad
 - Volumen: referente al número de cambios que se viven en un momento determinado. Bastará como lo recomienda Daryl Conner (1993), leer un periódico y notar que a diferencia de hace cinco, diez o veinte años; el número de cambios organizacionales que se registran han aumentado considerablemente.
 - Momento: en relación a que el tiempo entre cambio y cambio ha disminuido...o a que la velocidad de los mismos es más vertiginosa. En ocasiones, incluso, no se termino de implementar un cambio cuando otro ya se vislumbra.
 - Complejidad: indicando que ahora el número de variables a considerar en un cambio en particular va en aumento. Un líder de empresa para asegurar que su producto o servicio ofrece beneficios diferenciadores sobre la competencia antes tomaba en cuenta a su producto en sí y a sus clientes directos...y ahora además, tiene que tomar en cuenta la economía internacional, los avances tecnológicos, las relaciones de negocio de impacto regional, nacional o global, las restricciones energéticas y otros.

Por ende, al visualizar que un cambio es necesario o que un cambio ya nos esta afectando (favorablemente o de manera no deseada) tenemos dos alternativas: le rechazamos o le abrazamos.

- Si le rechazamos es porque vivimos – de manera consciente o inconsciente- algún punto de la siguiente curva. Misma que según Daryl Conner es denominada “La respuesta negativa al cambio”. De ahí que lo importante sea el identificar como movernos al siguiente punto para así – en el momento adecuado – llegar al punto de aceptación.

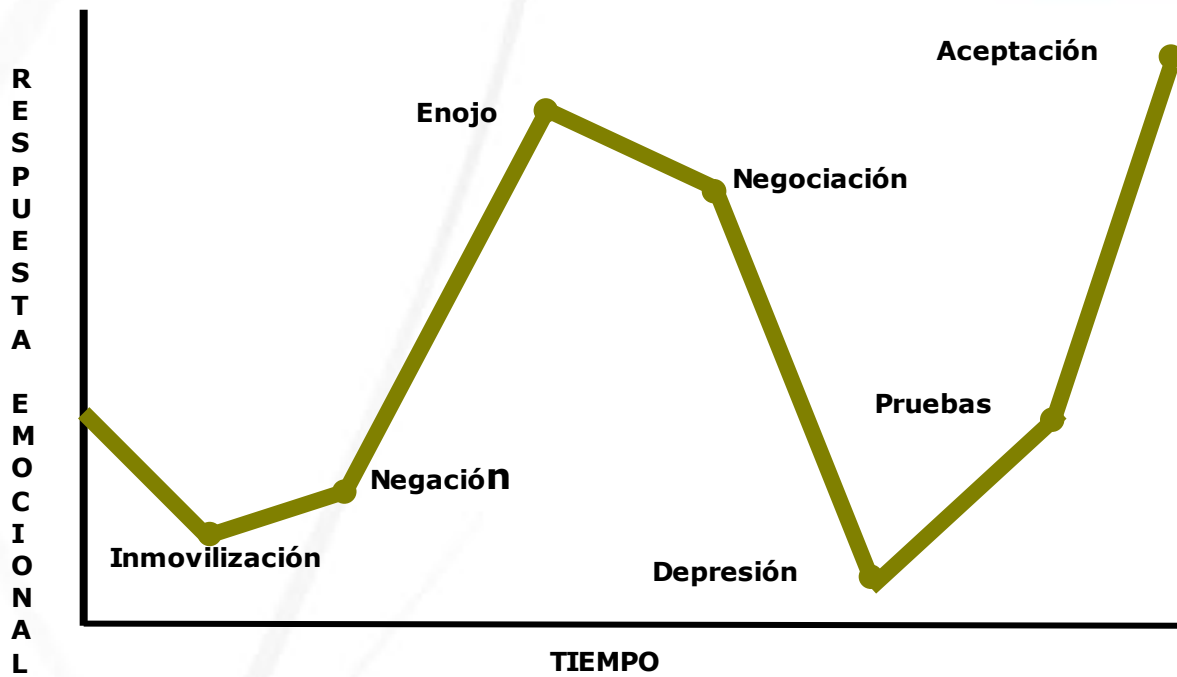


Figura original tomada del libro Managing at the Speed of Change, Daryl, R. Conner, página 133

- Si a la par, le abrazamos, es porque nos encontramos en alguno de los puntos de la siguiente curva. Misma que Conner también le llama “La respuesta positiva al cambio” y que nos permite visualizar que cuando tenemos apertura hacia un cambio es porque contamos con la información que nos permite asimilarle.

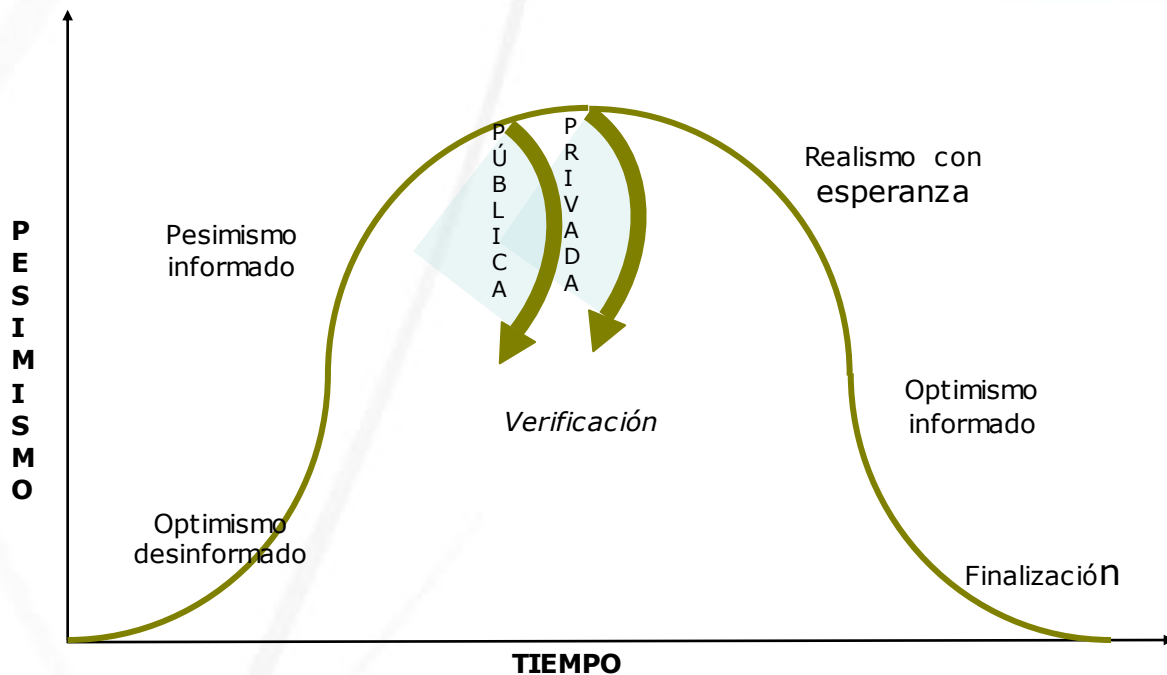


Figura original tomada del libro Managing at the Speed of Change, Daryl, R. Conner, página 137

De los líderes y la adaptabilidad

¡La capacidad de atención de los seres humanos tiene límites!... Esto es, si un individuo tiene demandas que lo ponen en conflicto o que “distraen su atención”, él o ella difícilmente podrá realizar sus actividades de la manera óptima...es como si nuestra persona fuese un USB (una memoria para archivar información) y llega un punto que se satura y ya no puede guardar otro archivo. De ahí que sea importante que el líder de una organización también se de la oportunidad de llevar una vida integral para que tanto sus relaciones personales como profesionales sean saludables y positivas.

Recientemente dialogando con un par de empresarios capturaba las siguientes situaciones:

- 1 Empresario A: “Debido a los constantes cambios a los que mi empresa se enfrenta (cambios del mercado y de la industria) he dedicado casi toda mi atención a la empresa y mi vida familiar han pasado a un segundo plano. Mi vida personal es casi inexistente, me siento asfixiado y no se por dónde empezar. De hecho he notado que incluso ahora aun cuando invierto más horas en la empresa, la operación me esta ganando y no tengo tiempo para pensar. ¡Me siento atrapado en la operación más que en lo estratégico!”.

- 2 Empresario B: “Pese a los cambios y a los nuevos retos que la empresa vive (competencia internacional, disminución de costos), decidí ser mas flexible y ahora tengo un plan de vida integral – esto es, me he permitido tener diferentes espacios en mi vida: lo profesional, lo familiar, lo social, mis actividades individuales, entre otras - y aunque en el primer semestre el atreverme a cambiar fue todo un reto pues implicaba modificar hábitos y creencias muy arraigadas; en este segundo semestre he empezado a notar la diferencia ...y aunque trabajo menos horas, mis niveles de eficiencia se han elevado considerablemente, incluso por primera vez en mi vida, he empezado a tener tiempo para pensar en lo estratégico”.

De ahí que una pregunta central al respecto es...¿Si has notado que en los últimos meses (o incluso años) aun cuando das lo mejor de ti para sacar adelante tu empresa, pareciera que avanzas sólo en círculos o que el número de cambios que impactan a tu familia o empresa va en aumento y te sientes abrumado? Si la respuesta es positiva, es probable que sea un momento clave para que puedas detenerte y ver la raíz del problema. ¿Será necesario cambiar algo de ti para que seas un mejor líder? ¿Será acaso, este el tiempo de darte la oportunidad de vivir integralmente y desarrollar todo tu potencial? ¿Será esta la oportunidad para decidir aumentar tu grado de adaptabilidad a los cambios? Dicen por ahí que el momento más oscuro de la noche es justo cuando va a amanecer.

Ahora bien, ¿Cómo empezar? ¿Cómo dar ese primer paso para aumentar nuestro grado de adaptabilidad? Primero que nada, simplemente, reconociendo que generalmente las personas tenemos una fuerte necesidad de control y que por ello – en muchas ocasiones – el arribo de un cambio representa desequilibrio tal como se describe en la siguiente figura:

La reacción humana ante el cambio

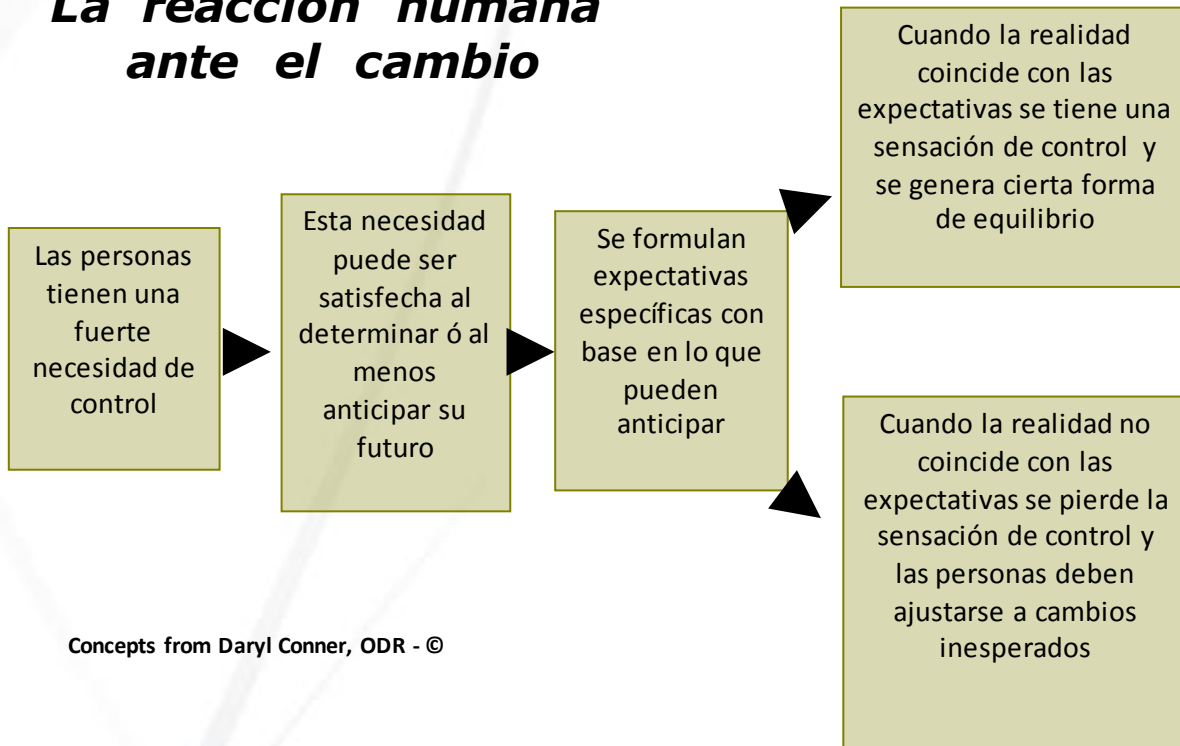


Figura original tomada del libro *Managing at the Speed of Change*, Daryl, R. Conner, página 75

De ahí que el siguiente paso sea precisamente explorar las ventajas y oportunidades de estar en desequilibrio ya que ello implica “el tener la oportunidad” de volver a empezar algo en nuestra vida bajo una perspectiva nueva o diferente.

Así pues, en este apartado solo quiero agregar que en mi experiencia - al haber trabajado varios años con equipos y líderes norteamericanos y europeos - he observado que en la medida en que ellos se permiten “reiniciar algo con nuevos ojos” ellos casi automáticamente están listos para aumentar su grado de adaptabilidad y que, acaso, sólo necesitan un poco de guía. De ahí que precisamente ellos – al decidir iniciar algo bajo una nueva perspectiva – suelen buscar apoyo especializado para así lograr aumentar el grado de adaptabilidad personal u organizacional.

Una organización que por ejemplo ofrece soporte especializado al respecto es la Red de Asociados Facilitadores del Cambio (Change Facilitation Associates Network) donde precisamente acorde a las necesidades de los líderes en los diferentes continentes, se ofrecen diversas opciones de mentoría y/o soporte. Para la región latinoamericana, por ejemplo, yo soy una de los cuatro profesionales que ha iniciado el servicio de mentoría y/o asesoría en español para ayudar a los tomadores de decisiones - en diversas industrias y contextos - a aumentar su grado de adaptabilidad acorde a los rasgos nuestra cultura y a las realidades de los países emergentes.

Los líderes en acción

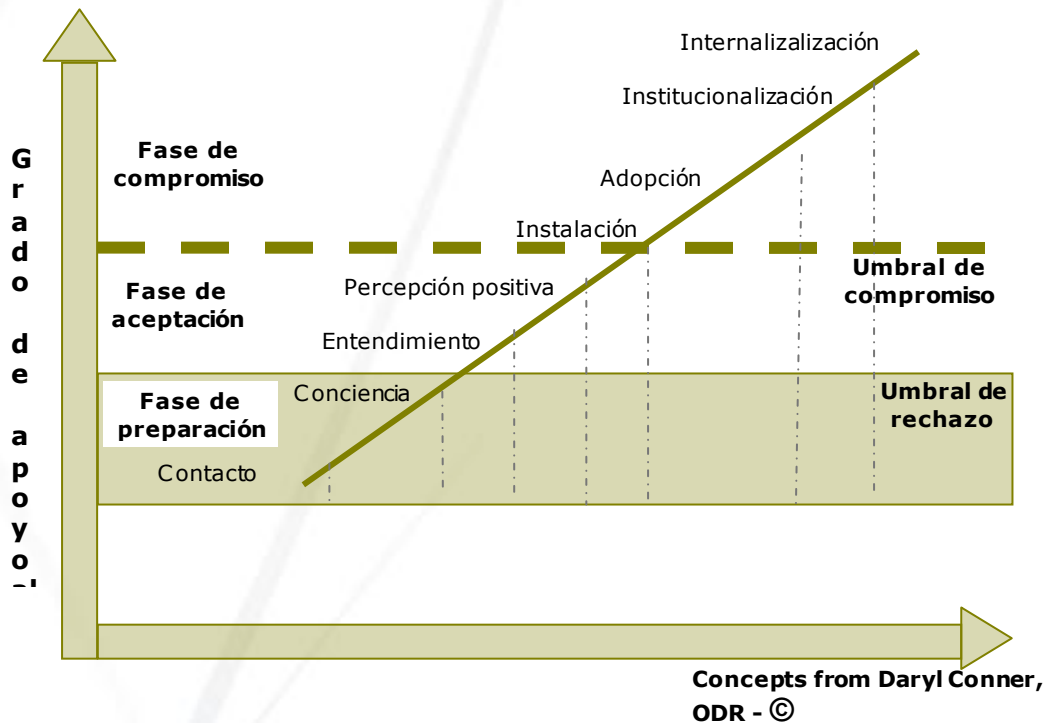
Tomada la decisión de aceptar un cambio en nuestra vida...o el identificar que algo necesita cambiar en nuestra existencia...algo importante es cultivar nuestra apertura hacia lo desconocido...y ¡tomar el riesgo de vivirlo!

En este apartado solo quiero compartir lo que un empresario me comentaba sobre su propia manera de descubrir lo inesperado..."hace unos años – cuando un nuevo líder político arribo al poder – supimos que teníamos que salir del Estado pues sería muy difícil operar. Si bien esto resultaba un reto enorme en su momento, nuestra decisión fue movernos a otros Estados de la República Mexicana. Hoy por hoy y gracias a ese cambio que en un momento fue difícil, ahora tenemos operaciones en casi todo el país". Mi reflexión al respecto era que sin duda, al haber estado abierto a lo inesperado - y a su rápida asimilación del cambio – éste líder y su equipo capitalizaron la situación....así pues, en la medida que en los países emergentes, los líderes de las organizaciones sigan atreviéndose a mover – acorde a las nuevas circunstancias y exigencias del entorno – en esa medida también seguirán existiendo posibilidades de generación de empleos y prosperidad.

El camino nunca termina, de hecho hoy en día, en la medida que este empresario y su equipo de trabajo reconoce necesitan institucionalizarse...ellos se están preparando para planear un cambio organizacional que verdaderamente les lleve a ser altamente competitivos en el mercado nacional y en el mercado internacional. El reto es grande pero ellos saben que esto es posible. Y lo es, porque ellos ya conocen que para lograr la introducción exitosa de un cambio estratégico dentro de su organización, ellos prepararan el terreno para asegurar que la gente este "lista, quiera y pueda" abrazar ese cambio.

Sí, ellos como líderes vanguardistas, ya saben que para verdaderamente liderar de manera efectiva una transición estratégica dentro de su organización, ellos necesitan fomentar el compromiso entre su capital humano (gente). A la par estan conscientes que la generación del compromiso no es algo automático tal como se indica en la siguiente figura:

Etapas del compromiso al cambio

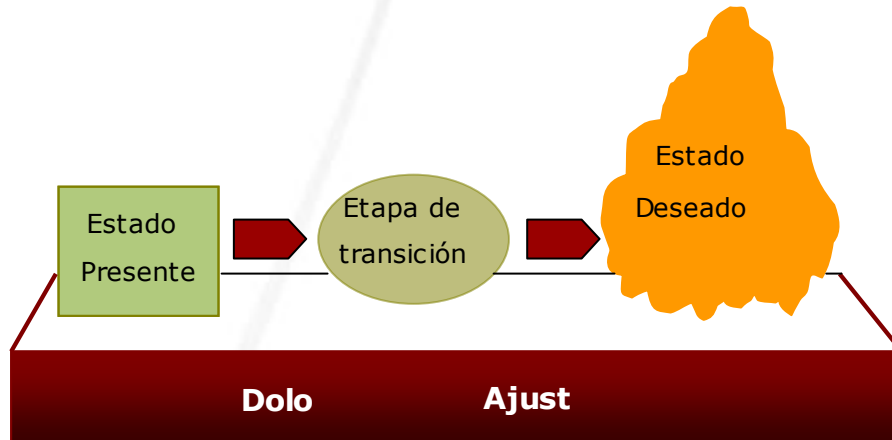


¿Cómo capitalizar lo aprendido en el mundo de los negocios en el plano personal?

Pues de manera sencilla: así como gestamos marcos estratégicos que guían la acción organizacional, así también es posible planear la introducción de cambios personales en nuestro diario vivir

De ahí que si consideramos el cambio como un proceso. Un pasar del punto A al B con los siguientes elementos: estado presente – (dolor / incomodidad) - transición- estado deseado (apertura). Uno de los factores importantes es reconocer que movernos del punto A al B, en una primera fase traerá consigo incomodidad...y en una segunda, ¡apertura a lo nuevo!.

El Cambio es un Proceso



Concepts from Daryl Conner,

He aquí una guía sencilla para iniciar este proceso de manera sencilla y efectiva

1. Reconocer tu Presente - ¿A donde estoy? - ¿Cuál es mi situación actual?
2. Visualizar el futuro - ¿A dónde quiero llegar? ¿Hacia que punto quiero moverme? (Abajo, arriba, derecha, izquierda, etc.)
3. Identificar brechas – ¿Cuáles son las áreas que requieren acción para empezar a moverle al punto al que quiero llegar?
4. Generar planes de acción para disminuir estas brechas
5. Iniciar la Acción....
6. Monitorear la acción...¡esto es evaluar!

De la capacidad de adaptación en los países emergentes y otros aspectos similares

1. El cambio es una aventura sin igual...
2. Una vez que has probado los beneficios de cambiar en pequeños esfuerzos personales...tu habilidad para también liderar cambios en otros terrenos, estará lista para experimentarles
3. En el momento en el que decidas liderar un cambio organizacional, recuerda que algunos principios del cambio personal aplicarán (tales como pasar de un estado a otro, o de la resistencia al cambio por falta de entendimiento o información)
4. En el momento en el que decidas embarcarte en un cambio organizacional planeado, toma en cuenta también que habrá otros elementos a considerar tales

como identificar de entrada los riesgos asociados a ese cambio y la necesidad de planear el cambio para que la gente le acepte.

5. Una vez que dentro de tu organización existan antecedentes de cambios planeados y exitosos, en esa medida también la posibilidad de crear una cultura hacia al cambio positiva empezará a emerger...y el cambio podrá empezarse a ver como un aliado, como una variable que en todo momento nos hacer crecer...a nivel individual, equipo u organizacional.

¿Tienes preguntas o deseas más información sobre cómo iniciar el cambio a nivel personal y/o a nivel organizacional? ¿Te interesa gestar el cambio en tu región, México o Latinoamérica u otras latitudes? Sólo envíame una nota – e independientemente del país donde me encuentre - con gusto dialogaremos

Dulce María Vázquez

dmvazquez@kamaleo.net

Página web: www.kamaleo.net

Teléfonos: +(52) 222 2987193 / 01 800 252 9871

Sobre la autora

Dulce María Vázquez es una especialista en Gestión del Cambio quien ofrece servicios en el mercado internacional a través de la marca Kamaleo. Miembro del CFAN (*Change Facilitation Associates Network*) basado en Europa y de la Red de Mentores de Endeavor en México

- Consultora en Gestión del Cambio: liderazgo presencial de proyectos globales desde diversas geografías
- Mentor /Consejero: apoyo virtual y/o presencial a individuos y equipos en diferentes geografías

Dulce María en su última intervención global lidero tres iniciativas estratégicas de cambio desde Francia. Una de ellas con impacto en 130 países. Actualmente es mentora de directivos y difunde el valor de la gestión del cambio en su país natal: México.

Este artículo fue creado por Dulce María Vázquez con la finalidad de ser publicado en el libro: ALVAREZ TORRES, M. G. (2010). Mi consejo de administración. Escuchando a los mejores consejeros de empresas y organizaciones. Editorial Planeta, vol. II. 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) y/o Dulce María Vázquez.
