

## Capítulo 4



# El Cambio

---

Hace un siglo yo no existía pero supongo que las personas que vivían en esa época probablemente sentían que estaban ocurriendo cambios importantes (nuevos desarrollos que necesitaban ser manejados, considerados o solucionados) en la sociedad que los rodeaba, a un ritmo de más o menos un cambio cada par de semanas o meses. Supongo que las personas ocasionalmente dirían algo así: “He escuchado que el señor Edison inventó un bombillo” o “Los hermanos Wright otra vez están volando. Seguramente tendremos más noticias muy pronto”.

Usted y yo vivimos en una época diferente. Hay cambios significativos que suceden cada nanosegundo (incluso las palabras que utilizamos están cambiando) en diferentes áreas: cambios tecnológicos, políticos, sociales y económicos. No todos ellos se vislumbran necesariamente como cambios positivos.

Los cambios suceden tan rápido que nadie puede mantenerse al día con ellos. El ritmo es tan apresurado que podemos sentirnos abrumados o incluso deprimidos.

Las corrientes de los cambios se manifiestan también a nivel individual en la vida de todos nosotros. ¿Qué cambios está enfrentando en la actualidad? ¿Cuáles de esos cambios le incomodan? ¿Qué cambios siente que no puede controlar?

En los próximos cincuenta años, cada vez que un cambio se atraviese en su camino (como los que enfrenta hoy), pregúntese lo siguiente. Creo que estas preguntas le ayudarán a aclarar las cosas y a obtener un buen equilibrio.

## ¿Cuál es el contexto del cambio?

Tal como ya ha sido mencionado, nada es verdaderamente significativo sin un contexto. ¿Cómo afectará el cambio que está considerando a las siete áreas básicas de la vida que discutimos en el capítulo anterior? ¿Cómo lo afectará a usted en lo profesional, espiritual, social, financiero y en otros aspectos de su vida? Cerciórese de considerar el impacto en todas las siete áreas, no sólo en una. Un cambio que puede ser devastador en el área financiera, podría también ser la tabla de salvación para su familia o para su salud física o espiritual. Siempre procure comprender el contexto más amplio.

Continuamente cambiamos el mundo,  
incluso cuando no actuamos. Por ende,  
cambiémoslo de manera responsable.

*Benjamín Franklin*

## ¿Qué cosas nunca cambian?

Los cambios que usted está enfrentado en la actualidad poseen muchas implicaciones. Pero existen cosas que no se afectan en lo más mínimo. Aprenda a ser consciente de estas constantes, de estos factores invariables.

Algunas personas encuentran tales constantes en la fe y en los valores de la vida, en su llamado y su misión, en el amor y el compromiso que comparten con su familia. Una vez encuentre estas constantes, no las abandone. Los cambios a menudo producen una sensación de incomodidad e irrealidad; todas las cosas parecen dar vueltas alrededor. En ese caso, le sugiero que realice el siguiente ejercicio mental. Imagine que tiene una hoja de papel marcada con los títulos escritos en cada una de las columnas, tal como aparecen en el ejemplo, al finalizar este párrafo. Haga una lista de las cosas en su vida que con toda seguridad *no* cambiarán en los próximos *veinte años*. Por ejemplo, estará casado con el mismo cónyuge, tendrá los mismos hijos y cosas por el estilo. Tome esas constantes e imagine que los clava con un alambre de tres centímetros en la columna correspondiente.

(Alambre) 20 años	(Puntilla) 5 años	(Tachuela) 1 año	Otros

Después haga una lista de otros elementos que probablemente no cambiarán en los próximos *cinco años*. Quizá todavía lleve puesto el mismo vestido y viva en la misma casa, con los mismos muebles, y cosas por el estilo. Tome una puntilla de dos centímetros y clave también estos elementos.

Ahora haga una lista de las cosas que permanecerán de la misma forma en los siguientes *doce meses*. Por ejemplo, probablemente tenga el mismo trabajo, conduzca el mismo carro, tenga el mismo círculo de amigos, y cosas similares. Utilice tachuelas para fijar estas circunstancias en la columna correspondiente.

De manera que, aunque todo parece aún estar en movimiento, ha fijado probablemente el ochenta por ciento de los asuntos que conforman su vida; es decir, las cosas que son relativamente estables. Ser consciente de esa estabilidad puede ayudarle a obtener el equilibrio que necesita.

También podemos desarrollar una sensibilidad por las cosas que cambian de manera muy lenta. Por ejemplo, yo crecí en Mancelona, Michigan, un lugar que no cambia con frecuencia y muy despacio.

## ¿Cuáles son los aspectos lógicos y psicológicos del cambio?

Un cambio puede parecer lógico, y aún así, puede generar ansiedad en la dimensión psicológica. Todas las personas necesitan un nicho de comodidad y cuando este empieza a cambiar y la tranquilidad que solíamos tener comienza a

desaparecer, se genera tensión e inseguridad. Por eso, antes de introducir un cambio es necesario considerar la dimensión psicológica.

Un buen ejercicio que puede realizar cuando se enfrente a un cambio es hacer una lista de las ventajas y desventajas lógicas que serían el resultado de tal modificación y luego otra lista que indique el impacto psicológico. El simple hecho de ver estos elementos en una hoja de papel puede producir mucha claridad. Quizá se vea obligado a declarar: “No me gusta admitirlo pero siento inseguridad en este asunto aunque el cambio es completamente lógico”.

Otra posibilidad es que un cambio que esté considerando quizá no afecte su seguridad psicológica pero al examinar las ventajas y desventajas que ofrece el mismo, descubra que no tiene sentido realizarlo. La clave del asunto es poder distinguir entre los aspectos lógicos y psicológicos de cualquier cambio.

---

Dar un nuevo paso, pronunciar una nueva palabra,  
es a lo que la gente le tiene más temor.

*Dostoievski.*

---

Es importante que también recuerde que, debido a su posición de líder, usted debe saber cómo manejar muchas cosas; no solamente la manera en que los cambios lo afectan, sino que también es necesario que sea plenamente consciente de la forma en la que las vidas de otras personas serán impactadas por los diferentes cambios que usted decida e implemente. Decisiones que pueden parecer sencillas pueden también afectar de manera profunda las vidas de otras personas o la confianza social o profesional de ellas. Usted debe ser supremamente sensible a todas las implicaciones de los cambios que inicia.

Cuando anuncie un cambio a quienes son afectados por este, no les diga simplemente: “Es un cambio lógico, ¿no les parece?” Antes de anunciarlo, necesita prever las reacciones psicológicas que producirá.

Incluso los cambios más positivos tienden a hacer que las *personas* sientan que han fallado en el cumplimiento de sus labores. Por eso es importante que sepa que siempre puede esperar personas con actitudes de resistencia y defensa.

### La clave

La siguiente es la clave que debe tener en cuenta para manejar efectivamente el cambio: *El cambio representa tanto una posible oportunidad como una potencial pérdida.*

Es útil recordar que el cambio se puede ver como algo *revolucionario* (algo totalmente diferente a lo que ha ocurrido hasta el momento) o como algo *evolutivo* (una mejoría de lo que ha ocurrido hasta el momento). Usualmente será más fácil presentar un cambio como un sencillo mejoramiento “de la forma en que hasta ahora se han hecho las cosas”, en lugar de presentarlo como algo grande, nuevo y diferente.

Una clave para la planeación es la palabra evolución.  
Empiece a dirigirse en una dirección  
y sus planes seguirán evolucionando.

*Gary Weaver*

### ¿Cuáles son las ventajas del cambio?

También es posible que usted quiera hacer una lista de las *tres principales ventajas* que ve en un cambio determinado, especialmente si la modificación es algo impuesto por un agente externo. Es posible que esas ventajas sean elementos realmente positivos que usted no ha podido considerar de manera cuidadosa porque se ha concentrado en considerar las desventajas. Cuando necesite anunciarle un cambio a su personal, tal vez valga la pena enfatizar las tres ventajas principales que el cambio producirá.

### ¿Estoy cambiando muchas cosas de manera muy apresurada?

Es necesario preguntarse si es una buena idea permitir determinado cambio. Si algo se está modificando en el tiempo

inapropiado, es mejor oponerse al cambio desde el principio que esperar hasta que la idea ya haya tomado fuerza.

Finalmente fórmese los siguientes interrogantes:

**¿Este cambio es temporal o permanente?**

**¿Mi actitud hacia el cambio es correcta? ¿Lo valoro de la manera correcta?**

**¿Qué aspectos negativos de este cambio requieren una solución creativa de problemas?**

---

### **Qué cambiar y qué no cambiar**

La creencia en IBM es que cualquier organización, cuyo fin sea sobrevivir y obtener el éxito, debe poseer un firme compendio de creencias en el cual base todas sus políticas y acciones.

Algo que es aún más importante que contar con ese compendio de creencias es el fiel respeto a tales convicciones. Si una organización ha de cumplir con los requerimientos de un mundo que está en continuo cambio, debe prepararse para modificar todo lo relacionado con respecto a sí misma a medida que avanza en el presente y en el futuro, excepto las creencias que haya establecido en ese compendio.

Permítame reiterarlo; la filosofía básica, el espíritu y la motivación de una empresa tienen mucho más impacto en la consecución de sus metas que los recursos técnicos y económicos o que la estructura organizacional, la innovación y la planeación.

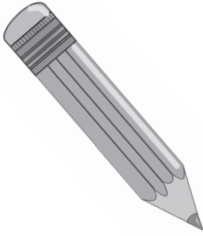
*T.J. Watson Jr. (Ex-presidente de la Junta Directiva de IBM)*

---

## GUIA DE ESTUDIO CAPITULO 4

Nombre: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_



### Lea Santiago 4:13-17

#### Recuerde

Cuando se enfrente a cambios en el futuro, estos son algunos de los interrogantes que pueden ayudarle a mantener la perspectiva correcta:

◆ ¿Cuál es el contexto del cambio? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

◆ ¿Qué cosas nunca cambian? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

◆ ¿Cuáles son los aspectos lógicos y psicológicos del cambio? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

◆ ¿Cuáles son las ventajas del cambio? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

♦ ¿Estoy cambiando muchas cosas de manera muy apresurada? ¿Es una buena idea permitir este cambio?

---

---

---

---

♦ ¿Este cambio es temporal o permanente? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

♦ ¿Mi actitud hacia el cambio es correcta? ¿Lo valoro de la manera correcta? \_\_\_\_\_

---

---

---

---

♦ ¿Qué aspectos negativos de este cambio requieren una solución creativa de problemas? \_\_\_\_\_

**Formularse los interrogantes apropiados puede brindarle el enfoque correcto en medio de una avalancha de cambios, y de esa manera incrementar su confianza como líder.**