

EL CAMBIO

Por: Mariano Ramos Mejía

*“La imaginación es más importante que el conocimiento”
Albert Einstein*

Justamente ahora que vuelve corriendo desde el banco donde fue para cubrir el descubierto. Justamente en este momento de recesión aguda y después que ese cliente lo llamó por teléfono para cancelar el pedido. Después de analizar por enésima vez cual es la posibilidad de reducir sus costos fijos... y no la encuentra. Mientras piensa que los empleados de su empresa no lo acompañan en sus emprendimientos como usted quisiera, y encima se manifiestan con el salario que perciben y no les alcanza.

¡Y ahora le van a venir a hablar de cambio! Si lo que usted quiere es que definitivamente le den una tregua, que lo dejen respirar tranquilo aunque sea por un momento... Usted no tiene tiempos para el cambio... ¿Cuál cambio? ¡Si todo el cambio que percibe es para peor!. Si todo lo que usted pretende es estabilidad, reglas de juego claras y permanentes... No quiere ningún cambio... Y, sin embargo... el cambio se sigue produciendo.

En todo momento y en todo lugar, el cambio es constante aunque no lo estemos percibiendo. Y siempre fue así. Heráclito (filósofo griego que vivió 500 años A.C.) afirmó que **lo único que permanece constante es el cambio**. Y también que **no se puede poner dos veces los pies en el mismo río**. El río transcurre, siempre es diferente, siempre es otro, aunque lo veamos siempre igual... o lo querramos ver siempre igual. Cada uno de nosotros es diferente en cada momento de nuestras vidas... aunque nos querramos ver siempre igual.

En el ámbito en el cual la empresa desarrolla su actividad el cambio se sigue produciendo aunque no se lo perciba, o aunque muchas veces se prefiera mirar para otro lado. Dentro y fuera de la empresa, las características de profundidad y rapidez con que este cambio se ha ido generando en los últimos tiempos hace que se hable de un **Entorno Turbulento**.

Todos sabemos sobradamente de la creciente inestabilidad de la economía, de lo que esto provoca en materia de regulaciones de todo tipo cada vez más crecientes y cambiantes, a la vez que en terrenos que estaban muy regulados, se verifica el aumento de la competencia...

Comentarios como “no solamente es cuestión de luchar contra la compañía del otro lado de la calle, también hay que hacerlo contra la compañía al otro lado del océano”, el aumento en la frecuencia y la velocidad de las comunicaciones, etcétera.

Observamos en directo en nuestro televisor los atentados, las guerras, los cambios de los regímenes políticos. Todos los acontecimientos se suceden uno tras otro, sin descanso. No alcanzamos a registrarlos cuando ya son superados por otro nuevo, y en la mayoría de los casos, mas conflictivo que el anterior.

En cuanto a los cambios tecnológicos, es un hecho generalmente aceptado reconocerlos como un éxito indiscutible de la civilización occidental y suponer que constituyen la solución a los problemas que nuestra civilización enfrenta. Esta primacía del conocimiento tecnológico y científico tiene como consecuencia en muchos casos ignorar o subestimar la importancia de los aspectos relacionados con el bienestar espiritual e individual de las personas que forman parte de la sociedad, al privilegiar ante todo la eficacia económica. Todo esto a su vez está provocando otros cambios, y entonces aquella manera que aprendimos y practicamos de conducir los negocios que se basaba en la estabilidad y la continuidad, y que por lo tanto suponía la posibilidad de predecir el futuro con bajo margen de error, ya no sirve y la cuestión es aceptar el cambio, dominarlo, adelantarse a él... o fracasar.

Volviendo al ejemplo de la transmisión por televisión en directo de cuanto acontecimiento ocurra en el mundo, las comunicaciones nos transforman en testigos, en “observadores”, por supuesto a

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR

el desarrollo empresario

grandes distancias, lo que equivale a creer que el cambio es lo que les ocurre a los demás, y a partir de esta perspectiva, se transforma en un nuevo producto que consumimos. Nosotros no estamos en el cambio, pero vemos el cambio en los otros.

Además es necesario analizar que en este proceso de cambio el sentirnos en él puede generar temores y angustias, sobre todo si lo observamos desde la perspectiva de los problemas de todos los días, sin pausa para la reflexión... ocupados siempre en lo urgente, y casi nunca en lo importante. Ese temor y esa angustia son lógicos, dado que los seres humanos buscan la estabilidad y constituyen grupos de personas, organizaciones de distinto tipo y empresas que buscan lo mismo, ya que **sin cambios no existirían amenazas de que preocuparse... pero tampoco existirían oportunidades.**

El experto canadiense Derm Barret analiza la reacción de las empresas ante los cambios y clasifica las culturas que se derivan de cada una de las visiones resultantes en las siguientes categorías:

- a) **ANACRONICAS** (las que están "detrás de los tiempos"... la mayoría de las organizaciones)
- b) **SINCRONICAS** (las que "se mueven con los tiempos"... solamente algunas)
- c) **HIPERCRONICAS** (las que "se adelantan a los tiempos"... unas pocas)

Y agrega Barret: *"sin embargo, muchas de esas que están detrás de los tiempos creen con orgullo que están al día. Muchas de las que apenas se mantienen al día proclaman estar en la vanguardia. Estas ilusiones se podían tolerar hace dos décadas, pero hoy y mañana caerán en la categoría de locuras peligrosas"*.

Todos los días conocemos a empresas y empresarios que sueñan con el pasado y rechazan el presente. Encerrados en sí mismos, añoran las épocas de aquellas "vacas lecheras" que conocieron o les contaron (vacas que hace rato que se secaron o se murieron), se quejan de las innovaciones que hacen crecer a aquellos "tallercitos" que ayer les venían a pedir trabajo, y hoy les "sacan" a los clientes. Tratan de protegerse a sí mismos suponiendo que "afuera todo debe seguir igual". Y cuando descubren que las cosas no son así muchas veces ya es tarde.

Y todos los días conocemos empresas y empresarios que, a pesar de la recesión y de las dificultades, los problemas cotidianos, la inflación, la devaluación y de las "malas ondas", construyen nuevos emprendimientos, buscan oportunidades, se capacitan e instruyen, investigan y crean. Con los mismos problemas que todos tenemos, no bajan los brazos (aunque más de una vez en privado y por un momento breve confiesan su cansancio). Estos son los que actúan bajo las preguntas: **"Que és lo que está ocurriendo?"** y **¿qué pasará mañana?**.

El elemento que se convierte en decisivo entonces y más que nunca es el futuro: ¿qué nos espera en ese futuro?, ¿cómo podemos conocerlo?, ¿podemos influir en él?, ¿podemos crearlo?.

En este momento debemos dejar aclarada nuestra opinión cómo consultores de empresas y docentes, que es que sería falso seguir atendiendo los requerimientos de las empresas que siguen solicitando ya sea "recetas" para los problemas, o "pronósticos" del futuro. Lo que resulta verdaderamente poderoso es hacer comprender a la otra persona que se encuentra comprometida e inmersa en un mundo cambiante e incierto, dónde las predicciones son de muy poca confianza y las recetas no existen, y recién a partir del reconocimiento de esa inseguridad, poder facilitarles las herramientas necesarias para enfrentar ese mundo.

Los pasos sugeridos son los siguientes:

- 1) Actuar en la sensibilización y discusión en los grupos directivos de las empresas sobre los cambios que transforman a nuestro mundo, ya sean cambios sociales, económicos o tecnológicos,
- 2) Reconocer que las soluciones de ayer no resuelven los problemas de hoy (algún autor lo ha llamado "abandono sistemático del ayer"),
- 3) Reconocer el cambio que está sucediendo, identificar los cambios que se están produciendo, determinando el tipo y desarrollo de cada uno,
- 4) Identificar los que nos afectan o afectarán directa o indirectamente, clasificándolos por orden de importancia y por probabilidad de ocurrencia,
- 5) Formular respuestas para esos cambios,
- 6) Redefinir el negocio y establecer los objetivos en consecuencia, y
- 7) Concentrar los recursos disponibles en las áreas de resultado clave.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR el desarrollo empresario

La solución que se está ofreciendo es PLANIFICAR. Para entender ese futuro, para comprender el cambio, para poder administrarlo e inclusive para adelantarse a él. Lo que supone abandonar la visión negativa y traumática (es decir pensar el **cambio como amenaza**), y olvidar la óptica según la cual nosotros y nuestras empresas somos **víctimas**, ya sea del Estado, los gobiernos, las regulaciones, la “puja distributiva”, dado que si nos visualizamos como víctimas nuestro papel se convierte en pasivo y las consecuencias muchas veces inevitables.

El cambio se enfrenta y se administra con **Innovación**.

La innovación es la resultante de utilizar la imaginación, y ésta es actividad de la mente, precisamente del hemisferio cerebral derecho y requiere volver a uno mismo y a los orígenes, a volver a pensar la empresa antes que a actuar solamente sobre las estadísticas y la información. Es volver al espíritu del fundador, el emprendedor, el que construyó todo de la nada y lo hizo por la sencilla razón que pudo ver lo que los demás no veían, y tuvo la entereza suficiente para mantener esa visión.

Es un cambio en la cultura.

Y volviendo a citar a Barret: *“Un cambio en la cultura empresaria sólo puede tener lugar a través de un proceso educacional. La educación, en contraste con el entrenamiento y el adoctrinamiento, es un proceso en el cuál las personas utilizan su propio cerebro e inteligencia para arribar a sus propias conclusiones, comprometiéndose en procesos de pensamiento fuerte y crítico. La educación es esfuerzo activo y no asimilación pasiva”.*

Llegado a este punto usted podrá preguntarse: ¿y se podrá planificar en la Argentina?. Y seguramente recordará los comentarios de los incrédulos: ¿y la inflación?, ¿y la devaluación?, ¿y las reglas de juego?... en definitiva, ¿será posible que en este contexto algún plan tenga éxito, se demuestre acertado... o “la pegue”?

Por ahora, lo voy a dejar pensando. Usted seguramente tiene una respuesta. “SU” respuesta. Le adelanto solamente que el proceso de planeamiento implica la posibilidad de imaginar los pasos para concretar ese futuro deseado, que se convierte entonces en una de forma de “**crear el futuro**” en palabras de Russell Ackoff. Por lo tanto, es una posibilidad de aprender más del negocio, del entorno y del futuro, de revisar sus objetivos y de clarificar a usted mismo y a las personas que lo acompañan en la empresa. Una posibilidad de aprender del error y del desvío.

Eso, solamente, parece mas interesante que “pegarla”. ¿No le parece?