

## 3 Leyes para Liderar el Cambio

Toda organización que aspira lograr y mantener una posición de excelencia debe comprender la importancia de aceptar constantes cambios como la manifestación más natural de salud.

Estudioso de los modelos de calidad, más por mi función que por otra cosa, he observado que la mayoría de las personas que trabajan en empresas, aceptan el concepto de mejora continua como una realidad ineludible para la supervivencia, pero encuentro que no muchos ven claramente que la mejora continua, no es otra cosa que el cambio continuo.

Escuche en una ocasión que existe gente como el Sr. Campana, Gerente de una prestigiosa empresa de la región, que quiere mejorar sin cambiar nada. A propósito, le llaman Sr. Campana porque es "tan ton tin". En la Mejora Continua, el no cambiar nada, no es posible.

El cambio produce incertidumbre y temor, por esa razón la resistencia al cambio parece una actitud natural. Dejar de lado el temor y aceptar la realidad del cambio es el precio de la mejora. El cambio vendrá de todos modos y es mejor liderarlo, guiarlo que resistirlo.

**"El cambio es la única constante",**

Decía un Director que tuve oportunidad de conocer. Si bien no es la frase del siglo, ni fue invento de este Director, es una frase que no debemos dejar de paso. Al igual que: "No todos los cambios producen mejoras pero, sin cambios no habrá mejoras".

Leí en un artículo de una revista de Calidad, que un Ingeniero argentino, Daniel Tigani, a sus 26 años de edad, fue contratado para el turn-around del departamento de servicio al cliente en una importante compañía de electrónica de consumo. Comentaba que, durante seis meses, con objetivos muy claros se pudo dar vuelta el sector mejorando de forma dramática su funcionamiento que era deficiente debido a su concepción burocrática.

Mencionaba que "lo particular de este caso, fue que el Gerente del sector, un maduro ingeniero entrenado por la Fuerzas Armadas Británicas, estuvo a mi lado la mayor parte del tiempo a pesar de estar jubilándose en razón de su edad y del último de tres infartos, fruto de su esfuerzo por lograr estos objetivos en soledad."

Después de seis meses en donde Tigani tuvo absoluta libertad para tomar decisiones, su trabajo concluyó exitosamente antes de la fecha prefijada. Como resultado, le encomendaron un nuevo desafío en una planta industrial que forma parte de otra historia.

## División Difusión y Comunicaciones

Mientras duró este proceso de turn-around, Tigani se reunió cada día con el Gerente del sector para analizar el curso de las acciones y los resultados obtenidos. En esas charlas junto a su asesor, a su colega en retirada, acuñaron la idea de pronosticar, basados en la física clásica de Newton, los acontecimientos posibles como consecuencia del cambio.

Me imagino que el Sr. Tigani y su compañero no fueron los primeros que llegaron a estas comparaciones. Pero, para mí, significaron el primer contacto de un símil que ha tratado de aplicar desde aquél momento de la lectura. A continuación parafraseando estas leyes, voy a tratar de explicar los principios aprendidos:

## 1) Principio de inercia:

**“Todo cuerpo al que no se le aplica un impulso, permanece en estado de reposo o de movimiento uniforme.”**

Lo primero que debo asegurar si quiero una mejora es la acción. No parece una gran noticia pero cuantas cosas se dejan de hacer simplemente porque alguien cree que no son prioritarias y elige no preguntar. Cosas que se empezaron a hacer y no se mantuvieron en el tiempo porque no eran para evaluarlas inmediatamente. Reportes, controles, estadísticas, reuniones de equipo, que se dejaron porque nadie reclamó y entonces llega el día donde queremos ver resultados y no están. Luego preguntamos: ¿Por qué no se está haciendo tal o cual cosa? Y la respuesta puede ser: “Nadie nos dijo que teníamos que seguir haciéndolo”. Aunque tampoco nadie dijo que dejaran de hacerlo.

Liderar la mejora es liderar el proceso de cambio e implica liderar la acción sabiendo que todo lo que no recibe impulso no se mueve, o simplemente se repite hasta el hartazgo sin cambios.

## 2) Relación entre impulso y cantidad de movimiento:

**“La cantidad de movimiento de un cuerpo es igual al impulso que se le aplica. La aceleración que este cuerpo toma es directamente proporcional a la fuerza que se le aplica e inversamente proporcional a la masa del mismo.”**

La aceleración que tome el cambio será proporcional al impulso que se le dé al mismo, e inversamente proporcional a la magnitud de lo que quiero cambiar.

Si quiero una mejora incremental puedo apelar a la mejora continua, pero si quiero un cambio radical y dramático entonces necesito innovación y reingeniería. Todo líder debe saber claramente si lo que necesita es hacer algunos cambios o un verdadero breakthrough.

El equipo debe entender claramente de que nos estamos defendiendo, si es de los mosquitos o de una estampida de elefantes. Todos los esfuerzos suelen ser

## División Difusión y Comunicaciones

proporcionales a los resultados que espero alcanzar. Los recursos, la atención y la prioridad que reciba una acción serán proporcionales a los resultados. Nada importante se logra sin un esfuerzo importante.

## 3) Principio de acción y reacción:

**“Toda fuerza aplicada a un cuerpo en un punto recibe una resistencia de igual dirección e intensidad pero de sentido contrario en el punto determinado.”**

No se puede esperar que los cambios que sacan a las personas de la comodidad de la rutina se acepten sin resistencia.

Sabemos que el "stress" no viene de lo mucho que hacemos sino de esas cosas que están pendientes todavía. Creo que cuando proponemos algo al equipo y éste lo acepta sin chistar debemos preguntarnos: ¿Estaremos realmente cambiando algo?

Generalmente se necesita una crisis para que las empresas decidan un cambio profundo.

**"Las grandes acciones generan grandes reacciones y un conjunto de pequeñas acciones genera un conjunto de pequeñas reacciones".**

Si no logramos vencer la resistencia no habrá movimiento. Todo plan de acción que no contemple un plan de reacción está dejando de evaluar lo que realmente pasará.

¿Ha oído Ud. hablar de planes de contingencias? La reacción no es una contingencia, es algo que inevitablemente ocurrirá y si deseo liderar el cambio debo también liderar la reacción.

Cada posible reacción tiene que estar ponderada dentro del plan para poder evaluar correctamente el impulso que demandará vencerla. Esto permite establecer presupuestos y planes veraces. Muchas empresas abandonan el cambio porque comenzaron sin conocer el verdadero esfuerzo que requiere.

Porque ¿quién de aquél que, queriendo edificar una torre, no se sienta primero y calcula los gastos, a ver si tiene lo que necesita para acabarla? No sea que después que haya puesto el cimiento, y no pueda acabarla, todos los que lo vean comiencen a hacer burla de él, diciendo: “Este hombre comenzó a edificar, y no pudo acabar.”

O ¿qué rey, al marchar a la guerra contra otro rey, no se sienta primero y considera si puede hacer frente con diez mil al que viene contra él con veinte mil? Y si no puede, cuando el otro está todavía lejos, le envía una embajada y le pide condiciones de paz. (San Lucas 14:28-32)

Evidentemente provocar un cambio positivo, es pasar de cualquier situación determinada a otra mejor y si entendemos que esto no es cuestión de suerte, necesariamente debemos liderar el cambio.

Por último, durante una conferencia, comenté estos tres principios de la física aplicadas a la generación del cambio. Desde la parte trasera del foro, un participante me comentó que faltaba una ley de Newton más en esta filosofía. Me explicó que no estaba relacionada con el cambio en sí, pero era una ley que lo podría frenar. La ley es:

**“Todo cuerpo que se arrastra, tiende a subir”**

Después de analizar la frase y disculpándome por no entenderla, me explicó:

**“Desafortunadamente existen muchas personas que impulsan el cambio”, me dijo, “sin embargo, no todos logran el reconocimiento adecuado. Existen muchas personas que tienden a adular, a moverse en la corriente del cambio, sin mucho esfuerzo y compromiso, y a ellos, les llega un reconocimiento no merecido”.**

Concluyó, **“es por eso que a esas personas, aquellas que más se “arrastran”, mejoran su nivel organizacional”.**

Después de tan clara explicación, he agregado, en forma cómica por supuesto, esta ley a mi aplicación del aprendizaje de las leyes de Newton en el impulso de la Mejora Continua.

por Victor M. Rodriguez G. [www.supervision.com.mx](http://www.supervision.com.mx)