



Lectura

Coaching y gestión del cambio

Alejandro Marchesán
Autor de El Líder que Sirve
Dunken

Si aspiramos a producir “afuera” un crecimiento sustentable del sistema, de las organizaciones y de la sociedad, una y otra vez será necesario volver al desarrollo humano interno, de la persona y del conjunto. Desde el punto de vista físico, la entropía nos informa que no hay posibilidades de revertir el deterioro, la fragmentación y hasta la disgregación final. Aún así, nos queda la responsabilidad de no bajar los brazos e ir tras la hazaña de la transformación. No sólo cambiar algunas cosas de acuerdo a la conveniencia de cada uno o algunos pocos, sino “jugarnos por la transformación social”, la cual no es una revolución de afuera hacia adentro, sino una evolución y superación interna que nos conecta con una esperanza que, como dice Bergman, no es la actitud de quienes esperan pasivamente, sino el compromiso de quienes, siendo diferentes hoy y por ende, haciendo las cosas diferentes hoy, alimentamos la esperanza de un futuro diferente para nuestros hijos y los hijos de nuestros hijos.

Todo fluye

Vivimos en la constante del cambio y, como mencionaba Heráclito¹, **todo fluye**, afirmando que el fundamento de todo está en el cambio incesante. El vivir, entonces nos enfrenta al cambio como una “variable permanente” que debemos gestionar y ante lo cual no solemos estar preparados.

Al respecto del cambio, deseamos plantear tres cuestiones a tener en cuenta:

- a) **La naturaleza del cambio**
- b) **Nuestra actitud frente al cambio**
- c) **La gestión del cambio**

La naturaleza del cambio

Si aceptamos que, como seres humanos, somos conscientes del cambio como algo intrínseco a “**ser humano**” y, que este cambio en el cual navegamos como si fuera el cauce de un río del cual somos parte, es la vida misma, entonces nos queda preguntarnos acerca de la naturaleza del cambio que enfrentamos. Una primera distinción que deseamos establecer en cuanto al cambio es la asociada con la temporalidad o idea de tiempo, esto es, la diferencia entre un **cambio progresivo, esperado y planificado** y un **cambio de escala**.

¹ Heráclito de Efeso, filósofo griego, 544 aC-484 aC

El primero, como lo sugiere el concepto, es un cambio que puedo de alguna manera, aunque mínima, anticipar en el horizonte de posibilidades. Un ejemplo de esto es cuando el servicio meteorológico advierte acerca de un frente de tormenta que se acerca, una ola de frío polar o una época de bajas lluvias. Ante este cambio, el cual es posible advertir, podemos entonces también prepararnos y afrontarlo con más tiempo, planificación y recursos.

Diferente es cuando sucede una caída de granizo no esperado, un terremoto o el extremo de un tsunami. Hay un cambio que se produce pero sin posibilidad de anticiparlo. Mas allá de las consecuencias de estos ejemplos, la idea de cambio de escala –a diferencia del cambio esperado– es una irrupción abrupta en el eje de temporalidad presente, la cual altera de manera drástica el fluir de las acciones y el horizonte de posibilidades, esto es, el futuro. No es lo mismo un temporal que un tsunami, basta con ver videos en internet y captar la diferencia entre uno y otro. **En el primero hay cosas que cambian en el mismo contexto ... mientras que en el segundo icambia el contexto!**

El principio de anticipación y modificación en un cambio previsto y el de irrupción y cambio de contexto en el cambio de escala, se aplica en el día a día de la vida misma, ya sea en el mundo de las relaciones y actividades cotidianas, como así también en el laboral. Algunos ejemplos nos indican la naturaleza que enfrentamos ante un cambio cuando, por ejemplo, vemos la diferencia entre el cambio que genera la aparición de una enfermedad en un ser querido y la pérdida del mismo. No es lo mismo para un equipo saber que no contará con un jugador importante en las olimpiadas que, por una lesión, pierda a su jugador clave en el partido final. No es lo mismo gestionar el cambio de un gerente competente, validado y productivo, quien el próximo año tomará nuevas responsabilidades en la organización que, si el mismo gerente, abandonara la empresa en término de días.

El cambio esperado nos da señales que nos permiten prever, facilitando la gestión de ese cambio, pero el cambio de escala, a diferencia del anterior, ocurre sin previo aviso. Este suceso puede ser un hecho observable o una percepción ... algo así como darnos cuenta de estar habitando en un contexto diferente al que pensábamos, por ejemplo, cuando los dirigentes de una sociedad "toman conciencia" que la raíz de sus males es una severa ausencia y por tanto carencia de conciencia ciudadana.

Un detalle muy atendible acerca de lo que llamamos cambio de escala es que ... ino es necesariamente negativo! Por ejemplo, el hecho de que una persona gane la lotería es un cambio de escala que modifica el contexto de su vida, pues por más que haya jugado ese billete con alguna "esperanza" en su interior, carece de elementos que le permitan presumir un acierto y por lo tanto no hay una preparación previa para gestionar ese cambio de contexto. En nuestro análisis hemos rescatado algunos indicadores que pueden facilitar una lectura y definición de un cambio de escala. Como ejemplo tomemos una organización. Estamos ante un cambio de escala cuando:

El crecimiento de la demanda supera su capacidad de respuesta, especialmente en cuanto al rol de los actores y los recursos organizacionales que:

- Comienzan a "sentir" tensiones, stress y posible pérdida de efectividad.

- Los servicios y productos brindados, si bien mantienen la calidad, el cliente (externo-interno) comienza a disminuir la percepción en cuanto a esa calidad.
- Hay una caída significativa en la efectividad del delivery, y por lo tanto crece la brecha entre el valor ofrecido y el percibido.
- Puede ser "positivo" en lo cuantitativo (tenemos 500 suscripciones más) ... a corto plazo pero, si no se gestiona el cambio de contexto, pone en riesgo la sustentabilidad del "negocio y la organización" a mediano plazo.

Tenemos entonces dos clases diferentes de cambio o con distinta naturaleza. El cambio esperado dentro de un mismo contexto y el cambio de contexto repentino el cual llamamos cambio de escala. Antes de responder a la inquietud acerca de cómo gestionar el cambio, nos parece importante considerar el valor de la actitud frente al cambio.

Nuestra actitud frente al cambio

Al observar su manera de ser y la de otras personas, posiblemente usted acuerde con nosotros que la actitud frecuente manifestada frente al cambio no es la que, en el fondo como sujetos y en el frente como actores, facilitará la mejor gestión. El cambio es sinónimo de agitación e incomodidad y despierta emociones más vinculadas a la resistencia, las cuales según el alcance o lo inesperado del cambio, varían entre la bronca, enojo, desconsuelo, crítica, mal humor y otras emociones que cada uno de nosotros puede identificar muy bien y termina alimentando una **actitud frente al cambio**.

¿Será importante determinar qué tipo de actitud tenemos frente al cambio? En los días que vivimos, es tan importante como contar con una adecuada gestión del cambio. Las empresas suelen dedicar mucho tiempo en capacitación para su gente, enfocada en aumentar las competencias de la gestión técnica, esto es, saber más y saber "hacer" mejor. Si bien esto es básico, clave y necesario para aumentar la excelencia de lo que "hacen", no es sustentable si no la complementan y fortalecen con una actitud trabajada que enmarque eso que "hacen" en la gestión.

No es tan solo enfocarse en lo **qué** hacemos, sino también en **cómo** lo hacemos. **Es qué hacemos ante el cambio y cómo lo hacemos.** Competencias y actitud (lo cual es una competencia genérica) frente al cambio, ambas cosas en equilibrio para desarrollar una adecuada gestión del mismo. Pero ¿Tan importante es la actitud? Efectivamente lo es. Si aceptamos la premisa de que todo fluye y el cambio (esperado o de escala) es una constante que da sentido al fluir y la modificación del todo, entonces, usted y yo, nuestras relaciones, equipos de trabajo, organizaciones y aún la sociedad, necesitamos construir una actitud de cambio.

¿De qué hablamos cuando decimos actitud? Nos referimos a la ***disposición prevalectante de pensamientos, emociones y corporalidad respecto a alguien o algo***. Será la actitud que he construido (consciente o inconscientemente) la que, de alguna manera, ordene mucho de lo que soy, pienso, hablo y hago. Las actitudes, una vez que crean raíces en nuestro cerebro y en nuestro sistema nervioso a través de las diferentes redes

neuronales que se forman e interconectan, no son sencillas de modificar. Si usted conoce a alguien con actitudes de resistencia, rechazo o enojo frente al cambio, o viviendo con rencor, sin perdonar a personas o acontecimientos que pasaron y no debían pasar (o viceversa), cambiar esta actitud es posible (o supuesto que es posible) pero significará un proceso que requerirá compromiso, asistencia, foco y perseverancia para construir una nueva actitud de aceptación, flexibilidad y perdón.

Es tarea no sencilla y a veces compleja cuando hay raíces profundas de resentimiento o amargura. Por esto, la asistencia de un coach –competente y servidor– es clave para iniciar y acompañar el proceso, hasta que la persona modifique su actitud y con ella su comportamiento. Para ilustrar esta asistencia y cambio de actitud, consideremos la siguiente historia:

“Había una vez un niño que vivía con su mamá y su abuelo.

Su abuelo no era aún anciano, pero estaba confinado a una silla de ruedas y usaba muy poco sus brazos. Tenía cicatrices en el rostro, y tragaba los alimentos con dificultad.

Al niño se le había asignado la tarea de darle el almuerzo a su abuelo.

El desempeñaba ese trabajo con fidelidad, pero sin gozo alguno.

No era una tarea muy agradable darle de comer al abuelo.

Cuando el niño llegó a la adolescencia, se cansó de su responsabilidad.

Un día entró enojado a la cocina y le dijo a la madre:

de ahora en adelante no le daré más de comer al abuelo

... me cansé ... hazlo tú!

Con mucha tranquilidad, su madre dejó lo que estaba haciendo, le pidió a su hijo que se sentara, y le dijo: - hijo, ya no eres un niño y es hora que sepas toda la verdad sobre tu abuelo. El no pasó toda su vida confinado a una silla de ruedas. En realidad, él era un buen atleta.

Cuando tú eras bebé, ocurrió un accidente.

El joven se movió hacia el borde de la silla y su madre comenzó a llorar...

Ella dijo: - hubo un incendio. Tu papá estaba trabajando en el sótano, y pensó que tú estabas arriba conmigo. Yo pensé que estabas abajo con él.

Los dos salimos de la casa a prisa, y sin saberlo te dejamos solo arriba ...

Tu abuelo estaba de visita, y fue el primero en darse cuenta de la situación. Sin decir ni una palabra entró a la casa, te encontró, te envolvió en una frazada mojada y salió corriendo en medio de las llamas. El te trajo y te dejó a salvo en mis brazos. Inmediatamente lo llevamos al hospital con quemaduras de segundo y tercer grado. También sufrió daños por inhalación de humo.

La razón que él esté así, es por lo que sufrió el día ... que te salvó la vida.

El muchacho nunca supo esta historia.

Su abuelo jamás se lo había mencionado ...

Sus ojos se llenaron de lágrimas ... y su corazón de gratitud.

Su actitud comenzó a cambiar sin ningún esfuerzo.

Al comenzar a cambiar su actitud, cambió su relación con el abuelo, con la tarea que hacía, con sus emociones ... con la vida misma.

Nuestras actitudes pueden cambiar y para esto es muy importante conocer “el cuadro completo”. Al conocer el cuadro completo de la situación con su

abuelo, el joven pudo comenzar a elegir y cambiar su actitud, pasando de una actitud de desgano y enojo a una de agradecimiento y servicio.

No sólo se trata de lo que hacemos y cómo lo hacemos, sino también por qué y para qué hacemos lo que hacemos.

Indagar en el por qué y el para qué, es introducirnos en el campo de la actitud humana. Un estudio reciente realizado en Harvard por Ellen Langer y Rebecca Levy, comparó la pérdida de memoria en gente de edad de diferentes culturas. Los estadounidenses promedio, que viven en una cultura que le teme a la edad avanzada y "sabe" que, con la edad, nuestras capacidades decaen, tuvieron una pérdida sustancial de la memoria. Por el contrario, los chinos de edad avanzada, cuya cultura tiene a la gente mayor en alta estima no sólo registró muy poca pérdida de memoria, sino que, los más ancianos, tuvieron un desempeño casi tan bueno como el de la gente más joven incluida en el estudio. Cada cultura provocó que la gente mayor mantuviera una actitud prevaleciente con respecto a la edad.²

La actitud es la definición y realidad interior, antes de que lo veamos afuera. El secreto de los frutos de un árbol está en su raíz, podríamos decir, metafóricamente en la actitud de su corazón. Conforme a la actitud del corazón de una persona es lo que esa persona dirá, se relacionará y congruentemente hará. Si hay una actitud dura, resistente o indiferente frente al cambio, no es de extrañar que actúe con resentimiento, enojo e inflexibilidad.

Por el contrario, si nos dedicamos a construir una actitud de cambio, buscando comprender el cuadro completo de lo que sucede, se abrirán múltiples y variadas posibilidades donde, principalmente, seremos protagonistas ... responsables en el camino y fluir de la vida, y nuestra capacidad de respuesta y gestión será mejor y mayor.

Algunas de las cualidades necesarias en la construcción de esta actitud de cambio son:

Aceptar con apertura y flexibilidad

Aceptar lo que ha sucedido o está sucediendo, lo cual no significa resignación o pasividad, sino relacionarse con el cambio con una declaración de aceptar e incluir lo nuevo, diferente o aún inesperado, y desde ese lugar tener la mejor disposición para actuar. La apertura, luego de haber aceptado, hace referencia a no quedarnos con la mira en un solo punto o haciendo foco en lo negativo del cambio, sino a estar abiertos a nuevas miradas y consideraciones para poder hacernos cargo, responsablemente, de lo que está sucediendo. La salida (o la superación) de la situación puede encontrarse modificando el tipo de observador que estoy siendo, trabajando internamente un tipo de observador diferente, o mirando cómo otros observadores se comportan ante la misma situación o circunstancia. Finalmente, y complementado la aceptación y la apertura, avanzamos con flexibilidad, teniendo muy presente que la mejor manera de acompañar y gestionar el cambio es con la misma flexibilidad que el cambio posee.

La gestión del cambio en tiempos de cambio constante

² Fuente:¿Y tú que sabes!? Arntz,W,Chasse,B,Vicente,M, Editorial Kier, 2006

Luego de comprender cuál es la naturaleza del cambio, sea este **previsto o de escala**, existen algunos pasos que conforman un proceso elemental para llevar adelante una efectiva gestión del cambio. Recordemos que el cambio de escala, a diferencia del previsto, aporta el adicional del acontecimiento intempestivo o inesperado en nuestro devenir de acciones, produciendo un cambio drástico y muchas veces dramático del contexto. Si bien entonces, el cambio puede ser previsto o de escala, y agregamos, personal o de conjunto, encontramos un patrón común para aplicar en cualquiera de las variantes, haciéndonos cargo que será primeramente la actitud asumida frente al cambio quien facilitará:

1. Tomar conciencia

Del tipo de cambio que se enfrenta, convocando la presencia de todo el capital social disponible para comenzar la gestión

2. Medir

Los alcances y el impacto del cambio, relevando áreas y procesos de mayor vulnerabilidad y riesgo

3. Elaborar un "Plan MCC" Metas, Capacitación y Comunicación

Con objetivos claros, plazos y responsables de resultados.

En caso de ser una organización, por área y de la organización como un todo, estableciendo en qué ámbitos del saber (hacer, ser y estar) es necesario un programa de capacitación para facilitar el cambio en las personas. Una vez definido el "**Plan MCC**" proceder a mantener informada a la organización de manera permanente acerca de los avances, capacitación disponible y cumplimiento de metas.

4. Establecer una red de compromisos

Donde uno mismo, en el caso de ser un cambio personal, o el de todos, en el caso de ser colectivo y social, sea la fuerza de la acción elegida y sostenida, la que permita a cada uno hacerse cargo de aportar o construir la salida para atravesar la situación emergente del cambio.

5. Solicitar asistencia

En base a la información que surja de los puntos 2 y 3 y en el caso de reconocer que no se cuenta con todos los recursos necesarios.

Coaching y gestión del cambio

El coaching, con un claro estilo de liderazgo en servicio, es, como práctica profesional emergente, un aporte distintivo para acompañar y asistir a las personas en los diferentes procesos de gestión del cambio en los variados ámbitos de la dinámica social. Hay quienes, dada su vocación, pasión y formación, se orientan más a una parte de la dinámica que a otras, por ejemplo, aquellos que se vuelcan a la asistencia y entrenamiento personal, otros al servicio orientado a las organizaciones no comerciales, otros haciendo un excelente trabajo en el desarrollo sustentable de empresas y también,

aunque aún muy pocos, los que brindan su aporte en el área pública o de gobierno de una sociedad o país.

Más allá del ámbito en el cual un coach intervenga, será importante esperar de él un acompañamiento humano y profesional con el claro objetivo de ser una posibilidad en la gestión del cambio que la persona u organización estén realizando. Así como la presencia de una editorial "hace sentido" cuando un autor desea publicar su obra y requiere la guía de su equipo profesional, un coach, como líder servidor "hace sentido" cuando una persona, equipo u organización, no está pudiendo alcanzar sus objetivos, o en el proceso del cumplimiento de dichos objetivos, enfrenta un contexto de cambio y es necesario un "tercer ojo" que facilite y aumente su mirada integral para gestionar dicho cambio de manera efectiva.

Como decimos, esta asistencia, será especialmente útil en el caso de que la gestión del cambio sea de escala, y el cambio de contexto requiera un reposicionamiento, ya sea personal u organizacional. Suele ocurrir, por ejemplo, que líderes con altas responsabilidades, enfrenten un cambio de escala y su rol deba ser considerado y reposicionado para poder responder a la demanda del cambio de contexto. Por ejemplo, el caso de la persona que se encuentra ante el desafío de dirigir una compañía en un mercado en el que jamás ella anticipó que podría localizarse, o el caso de una empresa a la que le cambian radicalmente las reglas del juego comercial o jurídico.

Recordemos que los cambios de escala pueden ser, inicialmente, más o menos favorables, aunque si no se hace gestión en el mediano plazo, aunque más favorables al principio, pueden generar inestabilidad. Así fue el caso de una organización de servicios educativos, la cual a partir de una campaña de publicidad, y sobre la base de sus excelentes resultados académicos, incrementó de manera sustancial su matriculación, y en un momento tomó conciencia del cambio de escala que enfrentaban cuando, inexplicablemente, comenzó a mostrar una alta tasa de pérdida de matriculas, una sorprendente caída de la satisfacción en cuanto a la calidad académica y aún en el trato interpersonal entre clientes internos y con externos.

Los cambios de escala se caracterizan, como lo dijimos, por no contar con la capacidad de respuesta suficiente para responder a la demanda, y por lo tanto aquí aparece la necesidad de asistencia, la cual, puede ser para una persona o la organización.

Cuando el coaching facilita la gestión del cambio, lo hará sobre las líneas y vistas de generación de capital social, junto con la revisión, fortalecimiento o adquisición de competencias técnicas que permitan, desde la mirada del coach como un líder servidor y en el marco de sus propias expectativas, lograr cinco objetivos centrales:

- ✚ Potenciar el **"bien – estar" de las personas**, relaciones y equipos.
- ✚ Consolidar la **calidad de los procesos en un estilo de gestión integrada**.
- ✚ Equilibrar la percepción entre **valor de producto ofrecido y percibido**.
- ✚ Asegurar la **satisfacción** interna y del cliente.

- ✚ Construir una cultura de **efectividad** en relación a los objetivos propuestos.

Cambio y Transformación

Hemos considerado en detalle cómo mejorar nuestra gestión del cambio sobre la base de comprender su naturaleza, construir una actitud de aceptación, apertura y flexibilidad frente al cambio. También algunos pasos de un proceso elemental para gestionar el cambio, ya sea previsto o de escala, teniendo muy presente que, el cambio de escala, presenta una serie de características que el cambio anticipado no tiene y, por lo tanto, debe ser gestionado con la premura que impone su aparición y nivel de demanda.

Ahora bien, en este momento, deseamos dar un paso hacia delante y trabajar una palabra que suele usarse como sinónimo de cambio ... pero no lo es.

Cuando nos animamos a pensar en un futuro diferente, es un compromiso a superar nuestra idea clásica de **cambio** y pensar en una dimensión diferente la cual denominamos **transformación**.

Vivimos en tiempos donde, si bien es muy necesario realizar una efectiva gestión del cambio ... la misma ya no alcanza. Necesitamos ir a un nivel más profundo y de más amplia cobertura: el nivel de la **transformación humana**. Entendiendo la importancia del cambio y sus aportes, nos animamos a crear nuevas conversaciones, contextos y prácticas sociales para dar lugar, no sólo al cambio de algunas cosas, sino a poder emerger con un estilo que nos pertenezca en lo personal, colectivo y aún social.

El compromiso es a la transformación en base a un modelo elegido, y no sólo a cambiar algunas cosas dentro del mismo modelo. Nuevamente, el cambio coyuntural (de algunas cosas y aún de algunas prácticas sociales) en el mismo modelo mental, es necesario e importante, pero no alcanza para lograr un futuro diferente que rompa con la tradición recurrente de traer el pasado hacia el presente ... con algunas leves mejoras.

Cuando identificamos que, a pesar de gestionar el cambio, seguimos haciendo más de lo mismo, vivimos reaccionando y recreando nuestra propia frustración. Esto lo vemos permanentemente en los ciclos socio-políticos de aquellos países que, aún no contando con un diseño propio, no hacen otra cosa más que pensar en cambiar para mejorar, y por lo tanto, cuando las mejoras no ocurren, se encuentran recreando las mismas falencias y por ende, las frustraciones ya conocidas.

La idea del cambio tradicional se funda en una teoría de "déficit o rechazo", esto es, motivada por la necesidad de cambiar lo que está mal. La intención de cambio se basa en la identificación de un problema y la necesidad de solucionarlo. Hay algo que está mal y "debe" ser cambiado. ¿Para qué cambiar lo que está bien? Podemos pensar que el cambio se encuentra en un ambiente de mejora, continua y así vemos mejoras en ciertos procesos. No obstante ello, y aún aceptando la idea de mejora continua o progreso, la pregunta sigue siendo válida y conveniente ¿Para qué cambiar, incluso entendido el cambio como mejora, si algo está bien? En otras palabras, si conjeturalmente pudiésemos por un momento aceptar que las cosas "son como son", que nada

hay incompleto en ellas, y por lo tanto ... declararnos en paz ¿Sería necesario pensar en el cambio y este cambio asociado al progreso? En la sinceridad de mi corazón entiendo que no sería necesario, y posiblemente, usted acuerde conmigo. A partir de este acuerdo, también podríamos convenir, aunque sea por un momento, que el cambio es la consecuencia directa de un estado de incompletud del ser, el cual se manifiesta en lo que hacemos y tenemos ... o no tenemos.

La propuesta es poder establecer un punto de partida más poderoso y apreciativo de quiénes somos y qué tenemos, de la grandeza humana que nos permita iniciar un proceso de transformación para ser quienes hoy elijamos ser como individuos y en cualquiera de las relaciones sociales que participamos. La propuesta de "transformación" es mucho más profunda y elevada que la idea tradicional de cambio, la cual encuentra su mayor efectividad en la capacidad de elegir, pues no existe transformación más poderosa, productiva y sustentable en el tiempo que aquella que se elige. La diferencia, sustancial e inequívoca, entre cambio y transformación, pasa por ver que al cambio ... "tenemos que hacerlo", mientras que a la transformación ... "podemos hacerla".

Quizás haya llegado el momento de un "verdadero cambio" y entonces necesitemos comenzar a hablar de transformación, ***eligiendo y diseñando quienes queremos ser (aún como país si fuera el caso) y comprometernos a esa posibilidad.*** En el decir de Huxley: *"El cambio realmente revolucionario deberá lograrse, no en el mundo externo, sino en el interior de los seres humanos"* ³.

Cuando analizamos y nos referimos a la idea de "cambio tradicional", lo hacemos desde un estímulo externo que nos dice: "algo hay que hacer", y llevamos a cabo una gestión del cambio para facilitar el tránsito de los procesos y contextos de cambio que enfrentamos.

La idea de transformación no nace con un estímulo externo, sino a partir de una elección interna que tiene relación con quien digo que soy y cómo accionaré dada una misión, visión, valores o realidad en la cual deseo vivir.

Decimos "sí" al cambio y buscamos la mejor gestión del cambio, pero entendemos, como lo mencionamos, que ya no alcanza, por eso proponemos Cambio y Transformación.

Evolución Cultural

Cuando: a) mejoramos nuestra gestión del cambio, con actitudes y competencias, ya sea previsto o de escala, b) realizamos importantes transformaciones personales y colectivas y c) las transformaciones se sostienen en el tiempo ... podemos llegar a estar, no sólo ante importantes cambios y notables transformaciones, sino ante una dimensión que trata con la evolución cultural⁴. ¿Qué significa una evolución cultural? Significa estar en presencia de una cultura elegida, no experimentada con anterioridad, y que mejora la calidad de vida de quienes la integran. No negamos los aportes de las distintas vertientes culturales, por el contrario, la globalización nos impone ámbitos

³ Aldous Huxley, Escritor Británico (1894-1963)

⁴ El uso de la palabra "cultura" en este contexto se refiere a costumbres y determinadas prácticas sociales que suceden de manera automática y ante las cuales solemos estar "ciegos", actuando entonces en base al solo hecho de haber nacido en esa cultura o vivir en ella durante un tiempo en el cual la hacemos propia.

organizacionales cada vez más interculturales. Lo que si decimos, mostramos y además enfatizamos es que, una vez inmersos en una determinada cultura, ya no la tenemos sino que ... ¡es ella quien "nos tiene" a nosotros!!

Tal como identificamos la cultura de un país, también se destacan diferentes culturas organizacionales, donde ciertas prácticas sociales son posibles y otras no. ¿Cuándo, por ejemplo, hay evolución cultural en una organización? Cuando el nuevo marco y contexto organizacional, surgido de un proceso de gestión del cambio y profundas transformaciones, produjo los siguientes resultados:

- Eliminó prácticas, comportamientos y recurrencias limitantes y perjudiciales.
- Reemplazó viejas prácticas por otras, diferentes o nuevas, que responden al nuevo estilo de la organización.
- Demostró, sin lugar a dudas y especulaciones, que la organización ya no es lo que era y tampoco existe posibilidad alguna para volver a lo que fue.
- Alcanzó un estándar de productividad sustentable.
- Emerge como un "faro" que, en la sociedad y en el contexto internacional, emite una señal para guiar a otros en su búsqueda de cambio, transformación y si, fuera el caso, evolución cultural.

De la misma manera en que participamos de culturas sin haber sido los protagonistas de su construcción, también somos beneficiarios de muchas y variadas evoluciones culturales que otros han gestado a favor de la humanidad. ¿Habrà llegado el tiempo de ser parte y protagonistas? Si la respuesta fuera "no", lo que encontremos en el futuro será más de lo mismo ... y en algunos casos peor. Si la respuesta fuera "si" –como lo aliento a que sea, para sumarnos a muchos quienes ya están en el terreno de juego– el futuro tiene enormes posibilidades de ser diferente y mejor.

Para quienes, con su actitud y compromiso transformativo, nos han precedido en la iniciativa muchas gracias por la huella.

Y para quienes comiencen a dejar huella, gracias también.

Estamos en tiempo de transformación y evolución cultural y este tiempo convoca a personas y líderes diferentes. Seamos uno de ellos y como mencionó Ghandi "*Seamos el cambio que queremos ver en el mundo*"