

**Agustín Fernández Guízar y Jorge Andere Martínez**

## **Renovarse o morir**

**Las competencias requeridas para manejar el cambio se oponen diametralmente a nuestras resistencias ante su realidad. La creatividad germina como la competencia primordial que, paradójicamente, sale al paso para evitar el cambio.**

En este artículo inaugural sobre cambio y creatividad apuntamos tres ideas básicas, sobre las que podremos construir futuras reflexiones y aplicaciones prácticas:

- 1. Conservación vs. cambio**
- 2. Causas profundas de la resistencia al cambio**
- 3. Naturaleza de la creatividad en el contexto del cambio**

## **CONSERVACIÓN VS. CAMBIO**

El nexo entre la creatividad y el cambio no sólo responde a la experiencia inmediata, casi sensorial, de sucesión entre una y otro: "algo fue creado, algo cambió"; esa experiencia nace de una relación mucho más honda entre ambos fenómenos.

La conclusión de Heráclito planteó que la esencia del ser es el devenir y el cambiar. Si quieres evitar la nada, tienes que cambiar continuamente. *Renovarse o morir. "Nadie se baña dos veces en el mismo río." Todo cambia.*

Por otra parte Parménides, contrincante intelectual de Heráclito, elaboró la antítesis tajante: los seres son definitivos e inmutables. "Lo que es, es, y lo que no es, no es." Cualquier cambio es una mera ilusión, una sucesión de permanencias, como las imágenes en una cinta de cine. Todo permanece.

## **SOLUCIÓN**

Aristóteles<sup>1</sup> -Resuelve la paradoja entre Heráclito y Parménides: establece que cada ser, al entrar al camino de su existencia, vive un proceso de renovación y cambio; pero, por otra parte, adquiere una identidad continua y permanente. Todo lo que vemos tiene ya algo de ser —la distancia recorrida y actualizada— y todavía algo de no ser, toda la jornada que le queda por delante, hasta su muerte. Algo en nosotros permanece y al mismo tiempo cambia.

Esta concepción, referida al universo fundamenta la evolución, referida a la raza humana revela tanto el plan de vida y el desarrollo personal como el secreto del progreso y la dinámica de la historia, procesos que patentizan la necesidad ineludible del cambio y la metamorfosis en el acto creativo.

El shock del cambio nos muestra la evolución que se vive cuando superamos las resistencias.

---

<sup>1</sup> *Metafísica*, Editorial Espasa Calpe, Buenos Aires, 1943.

## Emociones y actitudes frente al cambio



### CAUSAS PROFUNDAS DE LA RESISTENCIA AL CAMBIO

**Temor ante la pérdida** Rollo May, existencialista del siglo XX, presiente el acto creativo como la reacción natural ante el miedo de la pérdida que, en último término, es el miedo a la aniquilación y a la intrascendencia.

*Triste enseñanza la de pensar que el tiempo inexorable llegará y se llevará lo que amamos. ¡Estamos destinados a llorar la posesión de lo que podemos perder!*

**Shakespeare**

¡Cuidado con movernos en la foto, porque podemos dejar de existir! ¡Cuántos bloqueos, cuántas parálisis vivimos en nuestras empresas y en nuestras carreras personales día a día cuando, como Drucker<sup>2</sup> lo sugiere, tenemos el balón en las manos pero no nos atrevemos a correrlo por miedo al tackle o a que se nos caiga!

---

<sup>2</sup> Serie de películas basadas en *El ejecutivo efectivo*.

Este miedo a perderlo todo, a ver disolverse nuestra identidad y nuestra circunstancia, es el origen principal de nuestra resistencia ante el cambio; resistencia absurda, por inútil e ingenua, semejante a querer esconder la basura bajo la alfombra.

Réplica de Edison a un empleado nuevo que le preguntó  
cuáles eran los reglamentos del laboratorio:

***"¡No hay reglas! ¡Aquí tratamos de hacer algo!"***

**Miedo a arriesgarse.** Llama la atención el título de un libro de Umberto Eco, *Apocalípticos e integrados*, en el que divide a personajes que se mueven en diversos planos de la actividad humana en dos categorías: los que han entendido, aceptado y adoptado el "establishment" y los que ni lo entienden ni lo aceptan; los que se rebelan, los que buscan algo más allá de lo que les presentan los fenómenos de la existencia, mediatizados a gusto de intereses ajenos. Los podríamos comparar con las tribus civilizadas actuales de los que ya llegaron y todo lo que les interesa es permanecer y conservar lo que ya encontraron y forjaron y los que aún están en búsqueda —nómadas de la existencia— tratando de capturar nuevos significados, nuevos paradigmas de experiencia, nuevos hitos, aun invisibles, que se manejan más por la intuición y el presentimiento que por el recuerdo y la sesuda reflexión.

*"La relación entre el compromiso y la duda no es, en modo alguno, antagónica. El más saludable compromiso no es el que se da en ausencia de la duda, sino el que se da a pesar de la duda. El creer plenamente y al mismo tiempo tener dudas no es para nada una contradicción: supone un gran respeto por la verdad y conciencia de que la verdad siempre está más allá de lo que se pueda decir o hacer en un momento dado."<sup>3</sup>*

---

<sup>3</sup> *Idem.*

Muchos consideran que las acciones conservadoras son las que los mantienen vivos, los resguardan y los salvan; pero no advierten que conservar es meter el potencial —que puede ser enorme— en una caja de seguridad.

Por otra parte, hoy como nunca en la historia pasada, el riesgo y la aventura han entrado en el torrente de la humanidad como satisfactores a la necesidad de sentir la vida, de comprobar la propia existencia. Los deportes extremos, los concursos en que se arriesgan la salud, la energía y hasta la vida, la ruptura de récords, la toma de riesgos sociales (un aviador dilettante que aterriza su avioneta en la Plaza Roja, un alpinista improvisado que escala el Empire State, un par de paracaidistas que se lanzan desde el WTC...) son una forma de probar la propia existencia.

El concepto y el término "emprendedor" han recobrado su significado en el mundo de la "empresa"; el fenómeno del "empowerment" es una respuesta ante la necesidad de arriesgarse en el compromiso frente al cliente y al personal interno. El entrenamiento de ejecutivos y empleados en situaciones arriesgadas (rafting, rappel, etc.) es una muestra más de la necesidad de involucrarse en aventuras y comprometer en la acción los valores más preciosos de personas y equipos de trabajo. Estas manifestaciones son claramente distintivas de las empresas que están en procesos de manejar el riesgo.

## **NATURALEZA DE LA CREATIVIDAD EN EL CONTEXTO DEL CAMBIO**

La angustia generada por el cambio es la misma angustia generada ante la decisión de crear, antes de la primera línea de lápiz, el primer golpe de cincel o el trazo de la clave de sol... La angustia se explica por el *miedo a lo desconocido* y por la *inseguridad de poder manejar lo nuevo*.

**La competencia ha ganado mercado entrando con productos que nosotros ya habíamos soñado y que, por no lanzarnos a probarlos, se nos quedaron en sueños.**

Originalmente, la creatividad no es una acción para cambiar, sino más bien una reacción para permanecer. Es una paradoja más terrible aún que la de *El oscuro*. La creatividad funde en un acto único realidades que son antagónicas: la muerte y el nacimiento. Cézanne, en el acto mismo de alumbrar el impresionismo, despide con luz el claroscuro del romanticismo neoclásico. La vida cubista de *Las señoritas de Avignon* florece sobre el túmulo del impresionismo.

La creatividad es una reacción ante el cambio y requiere el desarrollo de dos competencias fundamentales:

### **Capacidad de encontrar significado a la existencia y al trabajo en el día a día.**

Esta competencia supone el desarrollo de las siguientes capacidades:

- Seguridad ante situaciones inestables, que cada vez son más frecuentes. A un equilibrista el hecho de mantenerse en movimiento es lo que le proporciona estabilidad; busca seguridad en las plataformas de salida y llegada, pero, mientras está entre ellas necesita moverse adecuadamente. Esta seguridad entraña, también, la competencia para manejar situaciones ambiguas.

- Contar con las propias emociones y manejarlas sanamente. Muchos investigadores han comprobado que las diferencias en el manejo de las emociones van conectadas claramente con diferencias de efectividad en el trabajo empresarial.

El ser humano que cuenta con sus emociones puede:

- Enfrentar los problemas con mayor energía.
- Reaccionar adecuadamente ante otras personas.
- Captar mejor los factores emocionales que actúan como bloqueadores en la acción de un grupo.
- Descubrir mayor número de alternativas para resolver los problemas.

- Abandono de la inercia y el costumbrismo. Si quiere asesinar las ideas nuevas, refúgiase en frases como éstas:

Esto está programado para el año que viene.  
Sigue adelante tú; es cosa tuya.  
Dejemos esto a...  
Ya hay una comisión estudiando el problema.  
Déjame pensarlo, luego lo discutimos.

Mi amigo... hay mucho trabajo.  
Esto es cosa de la Dirección.  
¿Estás seguro?  
No le busquemos cinco patas al gato.  
Yo te llamo...

- Necesidad de éxito.

Cualquier persona medianamente conocedora de futbol sabe que "el rey Pelé" para anotar sus 1000 goles tuvo que haber hecho más de 7 000 disparos al arco. Esto significa que falló la mayor parte de las veces. Sin embargo, su salario fue envidiable.

Este mismo criterio, aceptado en el mundo deportivo, hay que aplicarlo en otros campos de nuestra vida, especialmente en el de los negocios y en el de la educación. Paradójicamente, este criterio de libertad para fallar es el que nos acercará con mayor certeza al principio de "cero defectos", porque es el mismo criterio de libertad para intentar.

### **Capacidad de encontrar alternativas ante lo que vemos que ha de cambiar inexorablemente**

- Coraje  
Entendido como la fe en sí mismo aun en presencia de la duda.
- Percepción de oportunidades  
Dicen que ahora ya no es el grande el que se come al chico, sino el rápido es el que desplaza al lento.
- Flexibilidad  
La globalización, la necesidad de alianzas, la variedad de recursos y lo súbito de los cambios requiere que seamos como palmeras en medio de un huracán, que pueden doblarse hasta el suelo sin quebrarse y no como postes, que se fracturan.
- Nuevos usos de lo antiguo  
Prácticamente todos los grandes inventos y novedades están fundados e inspirados en los fenómenos que existen desde siempre en la Tierra.
- Interés por el futuro y la predicción

Capacidad de formular una visión y energía para ir concretando en el día a día los hechos actuales en hechos futuros. Sólo hay una manera de predecir el futuro: crearlo.

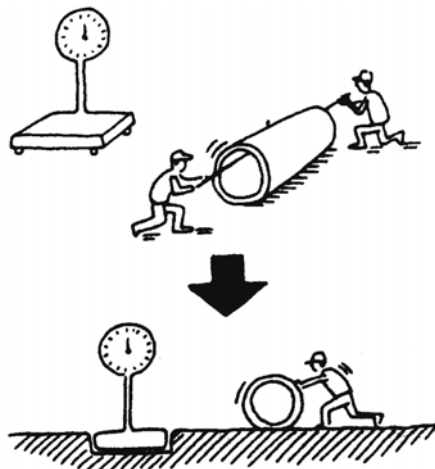
El cambio y la creatividad adquieren su significado pleno y visible al ser traducidas a planes de vida y carrera personales y de desarrollo organizacional. En artículos venideros abordaremos el asunto de las actitudes ante la creatividad y el cambio como factores de vida y de crecimiento. Por el momento, las enunciamos:

"Ni me lo menciones", "Mejor no", "Poquito porque es bendito", "Disfruta el día", "La fortuna ayuda a los audaces".

## Técnicas creativas frente al cambio

	<b>EJEMPLO. RECEPCIÓN HOTELERA</b>	<b>SELECCIONA UN PRODUCTO, UN SERVICIO Y UN CAMBIO EN TU EMPRESA</b>
<b>Combinar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recepción (revistas, líneas aéreas)</li> <li>•Área de descanso</li> <li>•Confort y bebidas</li> </ul>	
<b>Eliminar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Automatizar la recepción</li> <li>•Cuenta en pantalla</li> <li>•Tiempos de espera</li> </ul>	
<b>Sustituir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cambiar mostradores por salas de recepción</li> <li>•En lugar de la fila, turno electrónico</li> <li>•Cambio de llave por tarjeta</li> <li>•Check in/out en la habitación</li> </ul>	
<b>Agrandar o reducir</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cafetería</li> <li>•Área de servi-bar de bienvenida</li> <li>•Áreas de servicio (vestidores) llegadas y salidas</li> </ul>	
<b>Encontrar otro uso</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Recepción como sala de rélax</li> <li>•Área de promoción turística</li> </ul>	
<b>Integrar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Cadena de servicio</li> <li>•Integrar a B.B., camaristas y recepción</li> </ul>	

### EJEMPLO APLICACIÓN



**desafíos- desarrollo ejecutivo** es una publicación de Medios Editoriales Desafíos, S.A. de C.V.  
Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin previa autorización de los editores. El contenido de los artículos no refleja necesariamente la opinión de los editores.