

Sabiduría estratégica, Cambiar y cambiarse, creando un futuro mejor.

Por Andrés Martín Asuero, Editorial Plataforma 2011, Barcelona

*Cómo métodos puede haber un millón y alguno más,
pero principios hay pocos.
La persona que capta los principios
puede seleccionar con éxito su propio método.
La persona que intenta usar un método, ignorando los principios,
seguro que se mete en problemas.*

Ralph Waldo Emerson

Presentación

Durante los últimos 7 años he trabajado en procesos de aprendizaje, cambio y transformación con una treintena de organizaciones, además del mío personal que me apartó de la gestión empresarial para conducirme hacia la docencia en desarrollo personal. Con este propósito he participado en proyectos profesionales muy variados, desde el Desafío Español de Copa América de vela hasta seminarios para médicos y enfermeras de la unidad de cuidados paliativos de un hospital de Mallorca, pasando por instituciones financieras, empresas multinacionales y familiares de diversos tamaños.

Un ejemplo de este trabajo es el programa MBSR¹ de 8 semanas, en el que han participado más de 700 personas para reducir su estrés, mejorar su eficacia personal o tomar un Rumbo Propio en su vida². Este entrenamiento, cuyo éxito ha sido verificado científicamente y publicado en varias revistas, facilita el cambio en un 85% de las personas que lo llevan a cabo.

Para aprender como facilitar procesos de cambio y transformación en las personas he tenido la fortuna de encontrar algunos maestros extraordinarios como el Dr. Jon Kabat-Zinn, fundador de la Clínica de reducción de estrés del centro médico de la Universidad de Massachusetts, o Peter Senge profesor del Instituto de Tecnología de Massachusetts (MIT) y una de las personas más influyentes del mundo empresarial. En España he tenido la fortuna de colaborar con varias Universidades investigando o impartiendo seminarios y actualmente estoy vinculado con la UAB donde investigamos sobre los beneficios de la Conciencia Plena o Mindfulness en profesionales de la salud.

De esta experiencia he sacado algunas conclusiones interesantes sobre cómo abordar el cambio:

- Mucha gente dice que quiere cambiar – por ejemplo casi la mitad de los ejecutivos empleados están en parte o totalmente insatisfechos con su cargo actual³, según publican algunas encuestas. Si eso piensan los “jefes” ¿qué pensarán sus trabajadores?

¹ Iniciales del programa Mindfulness-based Stress Reduction, o reducción de estrés basado en conciencia plena. Un programa originario del Centro Médico de la Universidad de Massachusetts de reconocido prestigio. Más información en www.umassmed.edu/cfm.

² Este programa está recogido en el libro **Con rumbo propio**, publicado por Editorial Plataforma y en un juego de ejercicios en 3 CDs llamado **Reducción de Estrés**, publicados por Producciones Blau SL. El programa se imparte también en cursos abiertos en Barcelona y Madrid, más información consultar www.andresmartin.org

³ El 47% de los ejecutivos empleados están en parte o totalmente insatisfechos con su cargo actual, según

- Aunque muchas de estas personas, que están insatisfechas y quieren cambios, probablemente lo que desean es que el cambio lo hagan otros o su entorno (jefe, mercado, trabajo, equipo etc.).
- Hay pocas personas o instituciones estén dispuestas a soportar el duro proceso de aprendizaje necesario para hacer un cambio. Este aprendizaje es duro porque implica adentrarse en lo que funciona mal, en lo que duele, en sus responsabilidades, procesos internos, fallos o incoherencias.
- Sin embargo, es muy necesario ya que hay bastantes empresas e instituciones, públicas y privadas, que necesitan cambiar. A la vista están los pobres resultados que presentan y, a la vista están los desafíos que nos esperan en los próximos años.
- El cambio organizativo implica un cambio personal de quienes dirigen las organizaciones, sin esta transformación personal, el cambio organizativo no tiene éxito.
- El cambio, sea organizativo o personal, funciona mejor cuando se realiza a partir de la parte sana o eficaz de la persona o de la organización. Esto ocurre cuando el cambio surge de una aspiración hacia algo mejor, o para conseguir algo interesante. Lo contrario, cambiar de forma defensiva como para evitar un mal mayor o reducir una pérdida, funciona mucho peor.
- El cambio conseguido, por una organización o persona aporta una mayor armonía en la vida y una mayor eficacia en sus acciones, lo que se extiende a mejores relaciones, más creatividad, mayor bienestar y una mejor salud.

Cambiar es una tarea difícil y no debe sub-estimarse, necesita tiempo y recursos hasta que se hace sostenible. Por eso es necesaria Sabiduría Estratégica/Inteligencia natural con la que abordar el cambio.

El título, sabiduría estratégica es un tributo a mis dos fuentes de conocimiento. La filosofía y el pragmatismo científico. Sabiduría en el sentido que dan al término las filosofías orientales, como el Budismo, que tiene que ver con la capacidad de actuar de forma eficaz, para obtener bienestar para uno mismo y para los demás. Estratégica porque el cambio es una batalla y uno debe tener claro algunos principios que rigen estos procesos, si quiere propiciar el éxito. Cambiar es un proceso doloroso y complicado, pero como otras cosas de la vida, a la larga merece la pena. El momento es importante ya que debe llevarse a cabo de forma diligente sin demorarlo más de lo necesario o intentando acelerarlo precipitadamente. Aunque la voluntad es fundamental, el método es importante y de esto trata este libro, de cómo llevar a cabo un proceso de cambio con garantías de éxito.

El cambio es un proceso de aprendizaje y adaptación, que son dos características principales de nuestra especie, *homo sapiens*, el animal que más aprendizaje y adaptación ha realizado en la historia natural. Aunque el cambio es difícil en los humanos, si se dan las condiciones adecuadas, somos capaces de aprender y cambiar como lo demuestra la historia. Aprender, adaptarse y cambiar forma parte de lo que podríamos denominar inteligencia natural, una característica interesante de la vida en este planeta.

En las organizaciones el cambio también es un asunto importante, ya que al igual que en la vida, el cambio es necesario para su supervivencia. Cuando hablamos del cambio organizativo tenemos que hablar también del liderazgo. No me refiero a líder como sinónimo de jefe, que es una acepción común, sino del líder como agente de cambio o como dice Peter Senge, quien “produce una transformación deseable para un grupo de personas⁴”. El líder es quien tiene sabiduría necesaria y sabe orientarla de forma

⁴ Ver **La 5ª Disciplina**, de Peter Senge Ed Granica, 1994.

estratégica para conseguir un futuro mejor para un determinado grupo humano. Por eso, el liderazgo no debe ser una actividad restringida para unos pocos, sino una dimensión personal de cualquiera que busque un cambio beneficioso, ya sea a nivel familiar, laboral o social. Incluso podemos hablar del liderazgo de uno mismo, en la medida que los cambios que introduce cada persona en su forma de comportarse tienen un impacto significativo en su entorno afectivo, laboral o social.

Si usted está o quiere iniciar un proceso de cambio le recomiendo que no lea el libro demasiado rápido, sino que intercale su lectura con momentos de pausa y reflexión. Eso le permitirá tener una mejor comprensión de estas ideas y, si lo desea, hacer los ejercicios que le propongo al final de cada tema, en el apartado – Trabajo personal-. Es interesante que reflexione sobre estas cuestiones en distintos contextos, con distintos estados de ánimos, para comprender lo que ocurre con mayor profundidad. Déjese llevar por el proceso como si fuera un juego, ponga curiosidad y acepte que en distintos momentos puede verlo de diversas formas. Intente integrar los distintos puntos de vista, en vez de tomar partido demasiado rápido por uno de ellos. El cambio sostenible precisa que incorpore las voces disonantes, los miedos y las oportunidades, verá como a medida que avanza en el proceso las cosas se irán aclarando. De esta forma estará usted sacando el mayor partido a estas páginas en su proceso de cambio personal u organizativo.

Vivimos en tiempos de cambio, crisis e incertidumbre, incluso hay quien habla de un fallo masivo de las instituciones⁵. Por ello necesitamos un liderazgo compartido que nos permita co-crear ese mundo mejor, que todos deseamos y que debemos dejar a nuestros hijos. Por eso escribo este libro. Pensando en aquellos que, como yo, sienten una urgente necesidad de hacer algo, desde su ámbito personal o profesional, para transformar el mundo en un mejor lugar.

Para que las familias sean los lugares donde se cultive la armonía, el apoyo mutuo y donde los niños reciban cariño, estímulo y sentido de responsabilidad.

Para que las escuelas y los centros formativos se ocupen también de la formación del carácter, faciliten la transformación y el crecimiento de las personas.

Para que las empresas sean unos lugares donde la producción eficaz de bienes o servicios no genere un impacto negativo en los trabajadores, consumidores o en el medio ambiente. Donde la creación de valor implique una creación de bienestar para la sociedad en su conjunto.

Para que las instituciones públicas se rijan por la vocación de servicio, por el respeto, la transparencia y la competencia en sus tareas, más allá de ideologías o favoritismos.

Para que la sociedad sea un espacio de libertad, justicia y tolerancia, donde el desarrollo humano sea equilibrado con el medio ambiente y con el respeto a otras sociedades y culturas, aunque sean estas percibidas como “menos avanzadas”.

Creo que es urgente crear confianza en las familias, escuelas, empresas e instituciones para superar la crisis actual, reducir la insatisfacción laboral y rebajar los niveles de estrés con los que vivimos. Eso implica cambiar la forma de ver las cosas para poder actuar de forma distinta, orientando nuestras acciones hacia el bien común y el largo plazo. Creo que nuestra sociedad tiene un formidable desafío de co-crear un modelo de bienestar que no esté basado en el crecimiento económico, consumo privado y gasto público, sino en el desarrollo de valores humanos y en el respeto a la naturaleza de la

⁵ Otto Scharmer, profesor del MIT, autor del libro – **Theory U**, 2004 editado por SoL, Cambridge, EEUU

que formamos parte. Solo así garantizaremos un nivel de vida digno para las generaciones futuras.

A nivel personal creo que hay demasiadas personas que sufren estrés o están insatisfechas y que deberían hacer algún cambio en su vida para recuperar el equilibrio y la armonía. Hay una idea de Nietzsche que me resulta profundamente inspiradora para este propósito y que recoge el filósofo japonés Tasaka⁶. Trata de la posibilidad de encontrarnos con un hombre misterioso, que en el momento de nuestra muerte, nos visitase para preguntarnos ¿Si volviera a vivir elegiría vivir la misma vida? Si la respuesta es negativa, piense que tiene que cambiar a partir de ahora para poder vivir una vida que le gustaría repetir.

Espero que estas páginas le estimulen, inspiren y ayuden a manejarse en entornos de cambio e incertidumbre, sin caer en el estrés ni en la desconfianza. Deseo que, en la medida de lo posible, estas ideas le ayuden en sus procesos de cambio para co-crear un futuro mejor, en el ámbito que se lo proponga.

⁶ En su libro **Encuentra Tu cumbre**, de Ed. Plataforma, 2008

Índice de Contenidos

Prólogo, por Max Oliva

Presentación y agradecimientos

Cap. 1 - Qué es ser humano y cómo abordar el cambio. Cuento del león y las ovejas. Cuatro actitudes de las personas Pro-Activas. Manejando el miedo al fracaso. Ejercicio - Lo que mueve mi vida.

Cap. 2 – Modelos de Aprendizaje para el cambio. ¿Quién tiene el mochuelo? La falta de tiempo y los ciclos acción-reacción. Modelos de aprendizaje. El aprendizaje para el cambio. Ejercicio - Identifique las grietas del sistema.

Cap. 3 - Eliminando las barreras al cambio. El peso de la tradición, los modelos mentales, las ventajas de la escalera de inferencia. El mapa no es el territorio. Ejercicio- Identifique sus modelos mentales.

Cap. 4 – Mejorando la conexión con la realidad. Qué es Mindfulness. Las ventajas de estar presente. El director de la película. El control de calidad mental. La Mente en modo Resolución de problemas. Mente en modo Ser. Ejercicio – Cultiva la Conciencia Plena.

Cap. 5 – Creando una visión poderosa del futuro que se quiere vivir. La visión del cambio. Los líderes dinamizadores. Cómo elaborar una visión poderosa del futuro. Actuar “como si” co-crear el futuro. El ratón en el laberinto. Los 5 mitos del cambio. Ejercicio – Elabore su visión personal.

Cap. 6 - Pensando en sistemas para facilitar el cambio. Cuando el tiro sale por la culata, la tragedia del comunal, El Pensamiento sistémico, el desplazamiento de la carga. Ejercicio - La oportunidad es...

Cap. 7- Confiando en la confianza para crear posibilidades. Qué es realmente confiar. Sistemas de Confianza. Yo gano tu ganas. La neurobiología de la confianza. Ejercicio - Plan para desarrollar confianza.

Cap. 8- Usando el Diálogo para comprender. Qué es y para que sirve el diálogo. El modelo de los 4 roles. Reuniones eficaces. Cuatro niveles de escucha. Ejercicio – Coaching en reuniones.

Cap.9- Aprendiendo del futuro que se quiere crear. Los cuatro niveles de respuesta al cambio, 3 movimientos del proceso U, Las 7 habilidades del héroe, Ejercicio – Reportero sin límites.

Cap.10 - Desarrollando maestría personal para tener éxito, manejar la tensión del cambio, Desde el culto al sacrificio hacia el ciclo de renovación, Manejar el éxito o el fracaso en un proceso de cambio. Liderazgo por conciencia. Ejercicio – Identifica tu propósito más elevado.

Apéndices –

- Programas, Seminarios, Conferencias y Recursos de la web
- Carta jefe Seattle al presidente de los EEUU en 1854.
- Cuento - Entre ratas y hombres.