



# Change Style<sup>TM</sup> Indicator

Improve Change Effectiveness

## Indicator de Estilo de Cambio

### JOHN SMITH DEMO

June 09, 2017



## Introducción

### Introducción al cambio

El cambio es una fuerza natural y poderosa, un fenómeno constante y continuo. El cambio puede ocurrir en ciclos regulares, predecibles, tales como el cambio de las estaciones. Puede brotar de forma abrupta e inesperada, como lo hace un terremoto. O puede desarrollarse como un evento esperado, pero altamente impredecible, similar a un huracán.

El cambio puede crear una crisis, y el cambio puede ser la solución a una crisis. Del mismo modo como la naturaleza del cambio es variada, así también lo son las respuestas del ser humano. Algunas personas se sienten frustradas y confundidas por los cambios que afrontan. Otros encuentran vigorizante la perspectiva de la incertidumbre. Una cosa es segura, todo el mundo piensa que su respuesta está justificada.

Independientemente de la forma en que experimentamos el cambio o cómo nos sentimos al respecto, el cambio ha llegado para quedarse. Mediante la comprensión de nuestras preferencias de cambio y las preferencias de otros, podemos llegar a ser más capaces de dirigir, manejar y asistir a los demás por medio de los cambios inevitables en nuestras vidas y organizaciones. La comprensión de la respuesta humana a los cambios y el manejo de la tensión pueden ser el mayor reto de un líder y el recurso más valioso. El conflicto, así como la innovación, son el subproducto de esta tensión.

### Antecedentes del Indicador de estilo de cambio

Nuestra investigación presenta que la gente demuestra una de tres preferencias cuando genera un cambio o reacciona al cambio. El Indicador de estilo de cambio (CSI, por sus siglas en inglés) mide su estilo preferido cuando se enfrenta con el cambio. Su

puntuación en este instrumento lo colocará en un rango continuo de estilo de cambio que va desde un estilo **Conservador** hasta un estilo **Iniciador**, con el estilo **Pragmático** que ocupa el rango medio del continuo. Los tres estilos representan distintas diferencias y preferencias para afrontar el cambio.

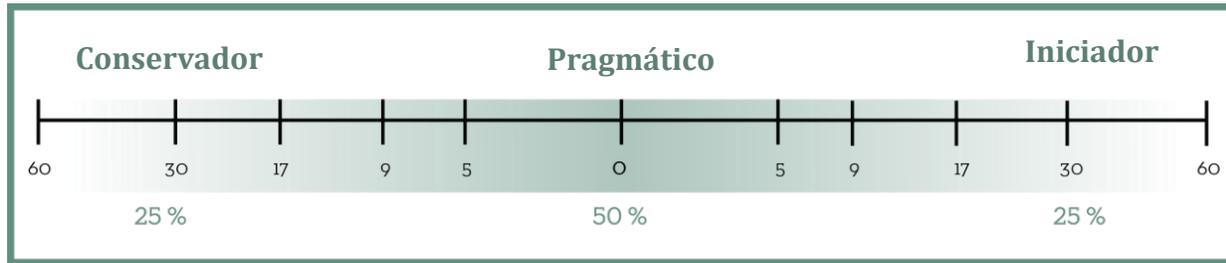
Su puntuación del CSI no indica su efectividad al usar su estilo de cambio preferido. Sus respuestas y conductas están influenciadas por, pero no limitadas por, la preferencia. Ser consciente del cambio de preferencias le permite elegir entre un rango de respuestas para cualquier situación determinada. No hay bien o mal, “mejor” o “peor” estilo o lugar preferido para estar en el continuo. La clave está en comprender su preferencia y saber cuándo hay que adaptar su estilo preferido para la situación con el fin de ser más efectivo.

Al comprender su propio estilo de cambio preferido, usted está en mejor capacidad de:

- manejar su respuesta al cambio y sus consecuencias, tanto como líder y como persona de apoyo,
- comprender las fuentes de emoción y de conflicto asociadas con el cambio,
- reconocer y optimizar las contribuciones que ofrece cada cambio de estilo a su equipo y a la organización,
- aumentar la productividad por medio de la respuesta efectiva a estas diferencias en estos estilos de cambio,
- responder a otros en una forma que mejore la colaboración y fomente la innovación,

La información que se presenta en esta guía de estilo puede ayudarle a mejorar como un líder y un miembro de equipo. Por medio de una mayor auto-consciencia y conocimiento de los estilos del cambio, usted podrá aumentar la flexibilidad y efectividad de su respuesta al cambio y, al mismo tiempo, comprender mejor las reacciones de otros.

## Preferencias de cambio



El CSI está diseñado para determinar su estilo preferido para afrontar el cambio. Los resultados del CSI lo colocarán en una serie continua que va desde el estilo del **conservador** hasta el estilo del **iniciador**, con el estilo **pragmático** ocupando el centro de la serie continua. Cuanto más cerca esté a uno de los extremos de esta serie continua, más marcada será la preferencia por el estilo de cambio conservador o iniciador. Cuanto más cerca esté del centro, más marcada será la preferencia por el estilo pragmático.

Los **CONSERVADORES** prefieren lo conocido sobre lo desconocido. La meta de un conservador es mejorar la eficiencia y la efectividad utilizando los recursos – personas, tecnología, conocimiento y capital. Los conservadores prefieren que el cambio se realice por medio de incrementos graduales. El estilo conservador se caracteriza por mejoras graduales y continuas que minimizan en caos y la incertidumbre.

Los **PRAGMÁTICOS** prefieren explorar el paradigma existente de manera abierta y objetiva. Lo más probable es que aboguen por un tipo de cambio que refleje las demandas y limitaciones de la circunstancia actual, independientemente del impacto sobre las reglas, políticas y estructura existentes. Los pragmáticos prefieren un cambio que sea funcional. Mientras son capaces de ver múltiples perspectivas, son los más interesados en aquello que funcionará y parecerá más práctico. Sin embargo, cuanto mayor sean las puntuaciones hacia el extremo ya sea conservador o iniciador en la serie continua, la

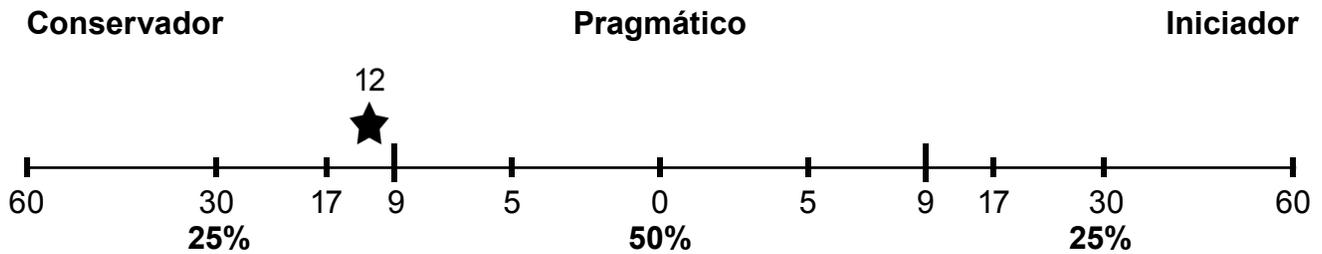
persona manifestará más un estilo consistente con esta preferencia.

Los **INICIADORES** prefieren afrontar el cambio de forma más rápida y más radical. La preferencia de los iniciadores es por un cambio significativo y expansivo, que ocurre rápido. La preferencia de un iniciador es desafiar las reglas, políticas y estructuras existentes, lo cual resulta en cambios rápidos, fundamentalmente diferentes e incluso perturbadores.

### Una nota sobre la puntuación:

El estilo pragmático se define, para los propósitos de esta herramienta de evaluación, como la mitad del 50% de la población general, con conservadores e iniciadores ocupando cada uno el 25% de la población en cada extremo de la serie continua. Por lo tanto, las puntuaciones de los pragmáticos caerán en el rango de 9-0 ó de 0-9, mientras que las puntuaciones de los conservadores y los iniciadores siempre estarán por encima de 9 con la dirección de la puntuación indicando el estilo preferido.

## Preferencia de Estilo de Cambio



Como **ligeramente conservador**, prefiere que el cambio se realice en incrementos graduales. Es detallista y generalmente enfrenta una nueva situación de manera deliberada y disciplinada. Disfruta las situaciones que se pueden predecir y aprecia las tradiciones y las prácticas establecidas.

**Sus virtudes:** valora las contribuciones de sus compañeros de trabajo y aprecia el trabajo en equipo. Está dispuesto a buscar soluciones alternativas cuando sea necesario, por el bien de la organización o por el equipo de trabajo. Es una persona sensible a la diversidad y aprende de los errores cometidos por usted o por sus compañeros.

**Sus posibles retos:** es posible que preste demasiada atención al presente sin tomar en cuenta las implicaciones futuras de su decisión. Puede tardar mucho tiempo para tomar una decisión sobre algún asunto o comprometerse a una línea de acción. Necesita hacer un esfuerzo especial para estar al tanto de las necesidades y los deseos del cliente.

# Estilo de cambio **CONSERVADOR**

## **CONSERVADOR**

Las personas con un estilo conservador pueden parecer disciplinadas, detallistas, deliberadas y organizadas. Conocen las reglas, los reglamentos y las políticas de su entorno y prefieren el cambio que las sucede. Para el conservador, las reglas y los reglamentos tienen un valor inherente, ya que sin ellas el mundo no tendría orden alguno y sobrevendría el caos. Por ejemplo, al acercarse a un semáforo en rojo durante la noche y sin la presencia cercana de otros automóviles, el conservador típicamente se detendría y esperaría a que la luz se pusiera verde antes de seguir adelante. El semáforo tiene valor porque el conservador sabe que si todos lo ignorasen el tráfico sería aún más peligroso y caótico.

### **Cuando enfrentan el cambio**

- Prefieren el cambio que mantenga la integridad de la estructura actual.
- Pueden operar partiendo de supuestos convencionales.
- Les gusta lo que se puede prever.
- Pueden parecer cautelosos e inflexibles.
- Pueden enfocarse en aspectos detallados y rutinarios.

### **Cuando contribuyen a la organización**

- Realizan las tareas a tiempo.
- Ejecutan bien su trabajo dentro de la estructura de la organización.
- Ponen atención al detalle y a la información sobre los hechos.
- Demuestran marcadas habilidades para realizar los seguimientos.
- Fomentan y se apegan a la rutina con facilidad.
- Respetan las reglas y las figuras de autoridad.
- Manejan con eficiencia las operaciones de todos los días.

### **Cuando lideran**

- Lideran por medio de conductas confiables, estables y consistentes.
- Refuerzan el cumplimiento de las reglas durante la ejecución exitosa del trabajo.
- Ponen atención a las necesidades prácticas de la organización.
- Esperan que se acaten las políticas, los procedimientos y las reglas de la organización.
- Promueven los valores tradicionales de la organización.

### **Cuando apoyan la innovación**

- Son hábiles al tomar las ideas y crear un plan detallado para la implementación.
- Atienden los detalles y harán seguimiento hasta que se complete la implementación.
- Se aseguran de que se cumplan los resultados deseados.

### **Cuando colaboran**

- Se resisten a las decisiones que crean caos.
- Fomentan construir sobre lo que ya está funcionando.
- Se centran en metas y objetivos compartidos.

# Estilo de cambio PRAGMATICO

## PRAGMÁTICO

Las personas con un estilo pragmático pueden parecer razonables, prácticas, dispuestas y flexibles. Los pragmáticos tienden a solucionar los problemas en formas que enfatizan la obtención de resultados factibles, prácticos. Se concentran más en los resultados y los logros que en la estructura de la organización. Los pragmáticos pueden parecer más orientados hacia el equipo que cualquier conservador o iniciador.

Mientras los conservadores y los iniciadores están trabajando para mantener o desafiar el status quo, los pragmáticos están explorando los medios más efectivos para atender un problema, independientemente del efecto sobre el status quo. Si los objetivos se pueden cumplir mediante el ajuste de la estructura existente, esa será su primera opción (es más rápido), pero si el ajuste no funciona, entonces optarán por cambios significativos. Los pragmáticos ven más fácilmente ambos lados de un argumento y, a menudo, sirven como mediadores o “puentes” entre conservadores e iniciadores. También puede parecer que no están comprometidos con las tareas

### Cuando enfrentan el cambio

- Pueden parecer prácticos, complacientes y flexibles.
- Prefieren el cambio que enfatiza los resultados realizables.
- Se concentran más en los resultados que en la estructura establecida.
- Mantienen la mente abierta hacia ambos lados de una discusión; operan como mediadores y catalizadores de acuerdos mutuos.
- Pueden adoptar posiciones intermedias.
- Parecen más orientados hacia el trabajo en equipo.

### Cuando contribuyen a la organización

- Completan sus tareas a pesar de las reglas, no debido a ellas.
- Negocian y promueven la cooperación y el compromiso para resolver un problema.
- Adoptan posiciones realistas y prácticas.
- Reúnen a las personas alrededor de un propósito común; organizan las ideas y las incorporan a planes de acción.
- Adoptan perspectivas a corto y largo plazo.
- Fomentan una estructura práctica de la organización.

### Cuando lideran

- Facilitan la solución de los problemas entre las personas.
- Usan y adaptan las experiencias del pasado para resolver los problemas actuales.
- Fomentan la cooperación en vez de sólo esperar a que ésta se dé.
- Actúan como facilitadores en su trato con la gente y sus proyectos.
- Fomentan acciones en la organización para que haya congruencia entre los valores y las acciones.

### Cuando apoyan la innovación

- Son hábiles al tomar una nueva idea o concepto y llevarlo a la realidad, haciéndolo tangible y concreto.
- Son capaces de mantener a otros centrados y avanzando hacia la meta final.
- Cuando colaboran
- Sirven como puentes entre diversas posiciones y opiniones.
- Fomentan construir sobre las circunstancias actuales.
- Se centran en el consenso

# Estilo de cambio INICIADOR

## INICIADOR

Las personas con un estilo Iniciador a menudo desafían los supuestos, políticas y procedimientos existentes. Frecuentemente intentan resolver problemas de maneras que desafían la estructura existente. La tradición y la historia son menos valiosas para ellos que las posibilidades futuras. Puede que se los perciba como pensadores divergentes.

Los Iniciadores prefieren un cambio rápido y expansivo. El deseo de cambio del iniciador puede tener una cualidad impulsiva. Puede parecer que ellos no consideran debidamente las consecuencias del cambio que proponen. Los Iniciadores no disfrutan de las tareas repetitivas y buscarán una forma nueva y / o diferente de hacer un trabajo. Los Iniciadores son frecuentemente descritos como personas que asumen riesgos y pueden ser considerados agentes de cambio por excelencia. Los Iniciadores pueden concentrarse preferentemente en ideas y contribuciones individuales a la tarea que en relaciones y procesos interpersonales.

### Cuando enfrentan el cambio

- Pueden parecer desorganizados, indisciplinados, no convencionales y espontáneos.
- Prefieren el cambio que desafía la estructura actual.
- Probablemente cuestionen los supuestos ya establecidos.
- Disfrutan del riesgo y de la incertidumbre.
- Pueden ser poco prácticos y pasar por alto ciertos detalles importantes.
- Pueden parecer visionarios y sistemáticos en su forma de pensar.
- Pueden tratar con poco aprecio las políticas y los procedimientos establecidos.

### Cuando contribuyen a la organización

- Comprenden los problemas complejos.
- Contribuyen con sólidos conceptos y diseños.
- Presionan para que la organización comprenda el sistema como un todo.
- Apoyan y estimulan el comportamiento tendiente a la toma de riesgos.
- Proporcionan percepciones y visiones hacia el futuro para la organización.
- Actúan como catalizadores para el cambio; inician nuevas ideas, proyectos y actividades.

### Cuando lideran

- Actúan como catalizadores para cambiar el sistema.
- Son enérgicos y entusiastas; pueden encargarse de más de una tarea al mismo tiempo.
- Proporcionan a la organización una visión a largo plazo.
- Conceptualizan y construyen modelos nuevos; constantemente reorganizan todo el sistema.
- Les gusta estar a cargo de la fase inicial de un proyecto.
- Prefieren papeles de liderazgo originales sobre los convencionales.

### Cuando apoyan la innovación

- No le temen a desafiar el status quo, así como presentar nuevos acercamientos.
- Fomentan la exploración de ideas nuevas y alternativas.
- Pueden presentar posibilidades que otros no imaginan.

### Cuando colaboran

- Proporcionan el empuje y la intensidad para avanzar.
- Fomentan explorar nuevas posibilidades.
- Se concentran en iniciar las tareas.

## Debilidades potenciales para cada estilo

Nuestros estilos de cambio pueden ser una fuente de fortaleza y efectividad. Sin embargo, como con cualquier fortaleza, pueden exagerarse y convertirse en una perdición. A continuación, se resumen los desafíos comunes que enfrentan las personas con cada uno de los tres estilos.

### Debilidades potenciales de los CONSERVADORES

- Pueden ser rígidos en pensamiento y acción.
- Pueden desalentar la innovación mediante la promoción de reglas, políticas y reglamentos existentes.
- Puede ser que no vean más allá de los detalles presentes y, por tanto, no comprendan el contexto estratégico más amplio.
- Pueden retrasar la terminación de una tarea debido a su perfeccionismo.
- Pueden retrasar demasiado la acción por reflexionar demasiado sobre una situación.
- Pueden parecer demasiado rígidos y arraigados a su manera de hacer las cosas.
- Pueden enfocarse exageradamente en los pequeños detalles e inconsistencias.

### Debilidades potenciales de los PRAGMÁTICOS

- Pueden ser indecisos y perder la dirección.
- Puede ser que no promuevan lo suficiente las ideas y las prioridades personales.
- Pueden intentar agradar a muchas personas al mismo tiempo.
- Pueden parecer poco comprometidos con las tareas.
- Pueden ser fácilmente influenciados.
- Pueden negociar para llegar a acuerdos, quedando en una "posición intermedia".

### Debilidades potenciales de los INICIADORES

- Pueden parecer indisciplinados y no convencionales.
- Puede ser que no ajusten su visión a los hechos, a la lógica y a las limitaciones prácticas de la situación.
- Pueden perderse en la teoría, ignorando u olvidando las realidades actuales.
- Puede ser que no se adapten bien a las políticas y los procedimientos.
- Pueden parecer poco flexibles y desalentar a los demás para que no los desafíen.
- Pueden ignorar el impacto de sus ideas en el sistema y en otras personas.
- Pueden pasar por alto detalles relevantes.
- Pueden emprender nuevas ideas o proyectos sin completar las que ya empezaron.

## Las percepciones de unos sobre los otros

Además de las características generales de cada uno de los tipos de estilo de cambio, es útil explorar las percepciones comunes que a menudo mantiene un estilo de cambio con respecto a otro. Estas percepciones juegan un papel importante en los esfuerzos para mejorar no sólo el comportamiento individual, sino el de la organización.

### Los CONSERVADORES perciben a los INICIADORES como:

- Divisionistas.
- Impulsivos.
- No aprecian las formas probadas de hacer las cosas.
- Comienzan los proyectos pero no los terminan.
- No se interesan en el seguimiento de los proyectos.
- Desean el cambio por el cambio mismo.
- No entienden cómo se hacen las cosas.

### Los INICIADORES y los CONSERVADORES bien definidos perciben a los PRAGMÁTICOS como:

- Sumisos.
- Mediadores.
- Indecisos.
- Fácilmente influenciables.
- No comprometidos.
- Se ocultan detrás de las necesidades del equipo.

### Los INICIADORES perciben a los CONSERVADORES como:

- Dogmáticos.
- Burocráticos.
- Ceden ante la autoridad.
- Esconden la cabeza en la arena, sin tomar conciencia de los cambios ambientales.
- Prefieren el estatus quo.
- Carentes de ideas nuevas.
- No están dispuestos a actuar con rapidez.

## Consejos para aumentar la flexibilidad y maximizar la efectividad

La comprensión de las trampas y las perdiciones potenciales del estilo de cambio es tan importante para los resultados exitosos como para la comprensión y el uso de las fortalezas de su estilo. A continuación, se presentan sugerencias para evitar las debilidades asociadas con el estilo de cambio preferido y las estrategias para amoldar y pensar más allá de su estilo preferido.

### Consejos generales para todos los estilos de cambio

- Antes de proceder, consulte con una persona que usted crea que tiene un estilo diferente al suyo.
- Esfuércese para comprender las perspectivas de estilos diferentes al suyo.
- Imagínese poniéndose en el lugar de una persona con un estilo diferente.
- Deténgase y sea consciente de su respuesta inicial en una situación, especialmente cuando usted se dé cuenta que ha respondido emocionalmente. Las reacciones emocionales pueden ser un buen indicador de que, su respuesta a una situación dada, está relacionada con algo que sobrepasa los hechos en cuestión.

### Si usted es un CONSERVADOR:

- Considere por lo menos tres alternativas antes de tomar una decisión.
- Deje pasar una noche, un día o una semana, etc. (dependiendo del tiempo disponible) antes de tomar o anunciar una decisión.
- Piense en las consecuencias de las acciones desde el punto de vista amplio y general. Si es necesario, pídale a otras personas que se las expliquen.
- Busque a un iniciador que usted respete y pídale su perspectiva del asunto.
- Cuando el tiempo sea crítico, identifique no más de tres o cuatro criterios para decidir a quién se debe incluir en la ejecución de la decisión.
- Desarrolle herramientas y estrategias para explorar y comprender las cuestiones generales.
- Busque a alguien que esté dispuesto a realizar el papel del abogado del diablo con las soluciones e ideas que usted propuso.
- Haga una lista de las ventajas de adoptar un método más de acuerdo con el del iniciador en una situación determinada.
- Evite usar comités para tomar decisiones y solucionar problemas, a menos que sean realmente necesarios. Para decidir qué problemas deben encargarse a los comités, desarrolle una lista de tres o cuatro criterios que sirvan de base para tomar la decisión.

### Si usted es un PRAGMÁTICO:

- Identifique preguntas específicas para hacerles a los conservadores e iniciadores.
- Especifique un período de tiempo para considerar las alternativas que les servirán para encontrar una solución.
- Imagínese las consecuencias que tendrá su decisión dentro de uno, cinco o diez años.
- Imagínese las consecuencias que puede tener su decisión en alguien por quien usted se preocupa.
- Cuando trate con conservadores o iniciadores muy definidos, haga preguntas exploratorias sobre sus respuestas emocionales a una situación determinada. Las preguntas pueden ser como las siguientes:
  - ¿Cómo se siente con respecto a esto?
  - ¿Cómo le gustaría que fueran las cosas?
- Identifique a un conservador y a un iniciador bien definidos y pídeles sus opiniones.
- Haga una lista de todas las posibles soluciones o acciones que pueden adoptarse (las mejores ideas de los conservadores y de los iniciadores, así como las suyas propias). A continuación, identifique no más de cinco criterios para evaluar cada ítem. Aplique cada uno de los criterios para cada una de las soluciones usando la siguiente escala. Luego, priorice las posibles soluciones con base en los puntos que recibió:
  - ○ 0=inaceptable
  - ○ 1=marginalmente aceptable
  - ○ 2=satisfactoria
  - ○ 3=excelente

## Si usted es un INICIADOR:

Espere un día antes de tomar acción alguna.  
Busque a alguien que usted sospeche que sea un conservador y pregúntele cuál es su perspectiva.  
Identifique e intente comprender por lo menos cinco factores relacionados con la situación, el problema o la decisión.  
Explore y comprenda los factores que están funcionando adecuadamente en la situación actual.  
Explore la historia y secuencia de los eventos que conducen a la situación actual.  
Intente comprender claramente el impacto de la decisión o acción en, por lo menos, dos personas.  
Busque a alguien que esté dispuesto a jugar el papel del abogado del diablo con respecto a un tema o decisión específica.  
Haga una lista de las ventajas de usar un método más conservador.  
Aprenda cuándo se debe abandonar una idea que no es práctica.  
Establezca prioridades y plazos realistas y pídale a un conservador o a un pragmático que las critique.  
Haga una lista de hechos y detalles relevantes.  
Evalúe la disponibilidad de recursos antes de seguir adelante.

Aprenda a seleccionar las actividades en vez de intentar hacer todo lo que le llama la atención. Haga una lista de las actividades, luego aplíqueles una prioridad y clasifíquelas. Una buena forma de hacer esto es leer la lista entera y luego imaginar que sólo puede hacer unas cuantas y no todas las que están en esa lista. Decida a cuál de ellas va a renunciar. Continúe con este proceso hasta identificar cuál de ellas es su mayor prioridad.  
Enfóquese en el resultado deseado. Elabore una imagen visual o, de ser posible, elabore un dibujo del resultado que desea y que tiene en mente. Cuando los detalles y el seguimiento se vuelvan difíciles, vea el dibujo y considere los resultados deseados. Regresar frecuentemente a la visión original puede proveer energía y motivación para llevar a cabo los detalles que demanda la implementación.

## Consejos para trabajar con estilos de cambio

### CONSERVADORES

#### Ambiente de trabajo preferido

- Seguro. Estable, donde se premie el ritmo consistente de trabajo. Que ofrezca tiempo y espacio para la reflexión.
- Estable, estructurado, ordenado y predecible.
- Orientado al trabajo en equipo para la solución de problemas y la toma de decisiones.

#### Consejos de comunicación

- Conozca los detalles. No empiece por presentar el sistema como un todo.
- Elija un ángulo y empiece a construir a partir de él.
- Presente un mínimo de información y pregunte qué más se necesita.
- Permítalos que lo guíen respecto a lo que ellos necesitan saber.
- Pregunte por los obstáculos predecibles.

### PRAGMÁTICOS

#### Ambiente de trabajo preferido

- Que sea flexible y adaptable, donde se anime a las experiencias prácticas.
- Con un ambiente armonioso y participativo.
- Con personas orientadas hacia la acción, productivas, que se concentran en la situación actual.
- Que fomente las experiencias prácticas.
- Con una estructura adaptable con capacidad para responder a las necesidades del momento.

#### Consejos de comunicación

- Debata en términos de resultados.
- Hable sobre las consecuencias de continuar por el mismo camino cuando se inicia el cambio.
- Pregunte por las recomendaciones para los primeros pasos prácticos.
- Pregunte sobre los problemas y los obstáculos para la implementación.
- Hable sobre cronogramas.

### INICIADORES

#### Ambiente de trabajo preferido

- Un lugar en donde las personas puedan trabajar independientemente sobre modelos para la solución de problemas complejos.
- Que esté orientado hacia el cambio y el riesgo. Que no sea burocrático ni limitado por reglas y políticas.
- Orientado hacia las ideas y que sea intelectualmente desafiante.
- Que esté enfocado hacia metas a largo plazo y al planeamiento estratégico.
- Con tareas múltiples para trabajar en ellas simultáneamente.

#### Consejos de comunicación

- Piense en el futuro. Pregunte ¿a ellos qué les gustaría ver que suceda?
- Pregunte por ideas.
- Pregunte qué es efectivo en el sistema actual que a ellos no desean que cambie.
- Debata sobre la conexión entre el cambio y la efectividad en el futuro.