

Gestionar el cambio es vivirlo

Joan Díaz

Director de Negocio Corporativo y de la Escuela Europea de Coaching (EEC) en Cataluña

Hablar de cambio en las organizaciones es hablar de transformación, del constante proceso de adaptación que obliga a modificar relaciones, a soltar certezas, a gestionar la incertidumbre y a convivir con una realidad en tránsito.

Entender las emociones que surgen en estos procesos, y no solo los comportamientos, permite equilibrar los desequilibrios y desarrollar líderes capaces de generar el contexto emocional con el que avanzar y construir futuro.

El cambio se puede acelerar desde la aceptación, generando un entorno de confianza:

- ♦ **Al valorar el impacto**, escuchando para gestionar los miedos que puedan surgir.
- ♦ **Durante la elaboración del cambio**, potenciando y alineando valores y construyendo una nueva identidad corporativa.
- ♦ **En el camino hacia la visión común de futuro**, disfrutando del proceso, bus-

cando alianzas, viviendo las oportunidades e integrando el nuevo modelo.

Cada transformación empresarial arranca en la esfera individual con esta pregunta: ¿qué me pasa a mí? Generamos nuestros propios límites en función de cómo escuchamos la propuesta de cambio. Si sentimos ambición, serenidad, confianza y determinación, abriremos oportunidades. Si sentimos resig-

nación, desconfianza, resentimiento, confusión, temor o arrogancia, las cerraremos.

Todo proceso de cambio se tiene que vivir. No podemos negarlo ni delegarlo, pero podemos elegir vivirlo como víctimas o protagonistas. La clave es decidir qué queremos conservar durante la transformación y, desde ahí, construir nuestro mejor futuro. ■



Llega el cambio en los espacios de trabajo

Eduard Arnau

Director de Marketing de Techno Trends

La movilidad, la complejidad de los proyectos, el trabajo en equipo, la búsqueda de eficiencia y de calidad de vida de las personas, así como la tecnología, están propiciando en muchas organizaciones la redefinición de los espacios de trabajo, más allá del concepto físico de “puesto de trabajo”.

Realmente, el trabajo de los *knowledge workers* ya no viene definido por el espacio o lugar físico en el que lo desarrollan, sino por su capacidad de colaborar con otros colegas o expertos que, de forma cada vez más frecuente, ya no compartirán el mismo espacio físico, ya sea en una misma oficina, ciudad o país.

Las soluciones tecnológicas y aplicaciones de colaboración empresarial están impulsando la cooperación de profesionales dispersos geográficamente, que, gracias a la tecnología, pueden “colaborar” y “aportar valor” en el desarrollo de un proyecto, desde cualquier lugar y con cualquier dispositivo, ya sea de uso indi-

Cómo gestionar el cambio constante en los entornos empresariales

Camilla Hillier-Fry

Socio de PeopleMatters

Se habla tanto de la velocidad de los cambios que acabaremos creyéndonoslo. Esforzarnos solo para ser rápidos implantando los cambios sería un gran error, no porque la velocidad no sea una ventaja competitiva, sino porque lo importante sigue siendo la capacidad de ejecución.

La adaptabilidad y la ejecución son las claves ante el cambio constante: las empresas no pueden arriesgarse a hacer un esfuerzo de transformación tan grande que deje la organización sin capacidad de respuesta para la siguiente ola de cambios que vendrá, sin duda alguna. Las transformaciones de éxito lo reconocen: Hugo Nájera, anterior *chief innovation officer* de BBVA, habló del trío de “velocidad, agilidad y ejecución”, y la *chief information officer* del *Financial Times*, premiada en 2016 por la transformación tecnológica, afirmó que “introducimos pequeños cambios, en línea con nuestra estrategia de agilidad en la ejecución y un cambio cultural en el que las personas... se sientan cómodas dando los pasos en la nueva dirección”.

Es más difícil crear una organización adaptable que reaccionar a una amenaza externa, porque requiere cambiar aspectos internos de la organización, incluso las cosas que funcionan. Supone:

- ◆ **Romper la estructura jerárquica y de departamentos**, la centralización de decisiones, para acabar con el *reporting* y el excesivo respeto hacia los superiores o los expertos.
- ◆ **Cambiar los procedimientos**, sacrificando la eficiencia en aras de la innovación; cuestionar los hábitos y fomentar la experimentación; equilibrar el medio-largo plazo con el corto.
- ◆ **Innovar en la política de personas**, para crear mayor diversidad y mayor participación.

Hacer todo esto, posiblemente sea difícil para muchas compañías. Pero el cambio empieza desde dentro, y hay que comenzar a andar para preparar la organización de cara a los cambios constantes. ■



vidual (un PC/Mac o smartphone) o de grupo (solución en una sala o espacio de reunión de varias personas).

Disponiendo de funcionalidades como mensajería instantánea, compartición de contenidos, pizarra digital, videoconferencia, etc., los miembros de un equipo pueden poner en valor y compartir todos sus

conocimientos, así como su capacidad de innovación y creatividad. La capacidad de colaborar es clave para la consecución de los nuevos retos empresariales.

Las soluciones de colaboración aportan muchas ventajas y beneficios, pero la clave del éxito está en la “calidad de la experiencia del usuario” y en la supera-

ción de las “barreras culturales” que todavía hoy existen en muchas organizaciones para cambiar los hábitos de trabajo. Y, para ello, el liderazgo y el ejemplo de la Alta Dirección son críticos. ■