

GESTIÓN



Seis casos de éxito

Joan Quintana y Ceferi Soler explican que han basado su libro en las entrevistas a seis instituciones de éxito: Bioibérica, Hospital Clínic, Intermón Oxfam, Corporación Mondragón, Grupo SEB-Moulinex y Triodos Bank, sobre las que elaboran sus propias con-

clusiones. Comentan que “todas ellas han sido capaces de reflexionar sobre cuál es el principal legado que su propio proceso de cambio les ha proporcionado”. Y recuerdan que “un legado son palabras o un hecho o un momento inconsciente de nuestra vida”.



CÓMO VENCER RESISTENCIAS INTERNAS

No diga cambio, diga adaptación

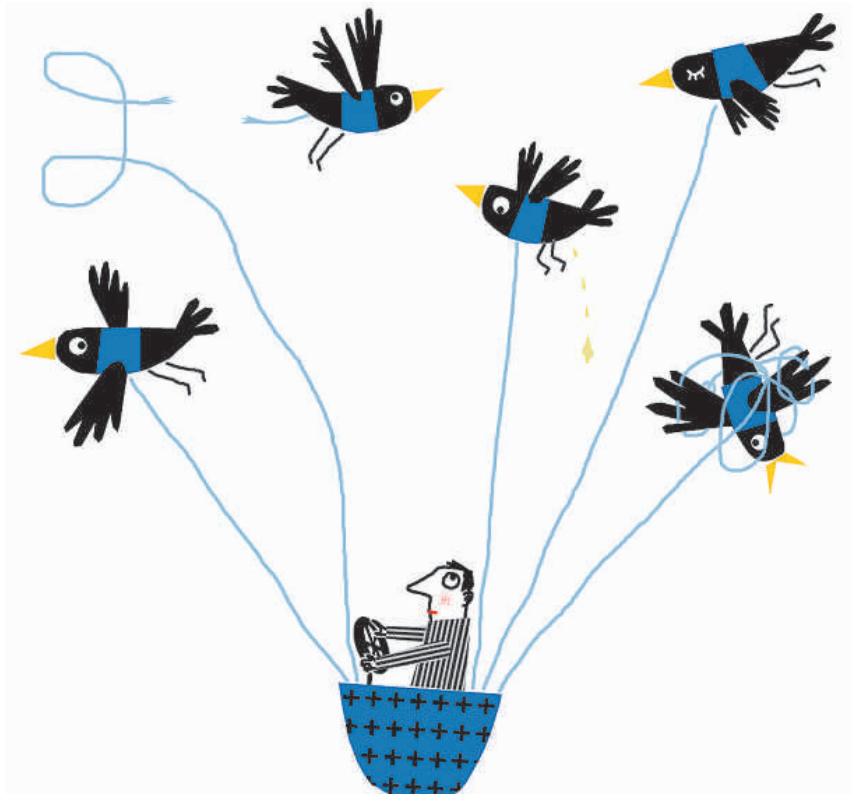
El tránsito con éxito de una situación a otra en la organización sólo es posible si hay anticipación

Jordi Goula

Dicen los pilotos que los momentos más delicados del vuelo son el despegue y el aterrizaje. La salida y la llegada. En la empresa que emprende un cambio de rumbo es todo lo contrario. Lo más difícil es el trayecto. El punto de salida lo conoce muy bien el empresario y todo su equipo. La llegada es una incógnita, pero el riesgo está en la travesía. Riesgo en el entorno y en el personal, ya que se abandona una seguridad para entrar en una incertidumbre. Lo cierto es que para el directivo de hoy, en pleno paisaje de crisis, enfrentarse a situaciones de transformación y adaptación acaba siendo un requisito para sobrevivir y ello supone realizar un tránsito en el que debe aparcar unas creencias determinadas y aceptar una nueva realidad, algo que nunca resulta fácil.

Para efectuar la travesía obviando al máximo los sobresaltos, nada mejor que observar qué han hecho otros en parecidas circunstancias y han llegado a buen puerto. Eso es lo que pensaron los profesores de Esade Joan Quintana y Ceferi Soler cuando decidieron analizar a fondo seis casos de éxito y explicar -a modo de guía- cómo manejar el timón para no naufragar en la travesía del cambio en la organización. El resultado es el libro *Anticipate* (ed. Lid) en el que se plantean un conjunto de criterios que considerar en los procesos de cambio, “apostando por el movimiento y la reflexión, por el riesgo y el atrevimiento, por el compromiso y la generación de ideas como antidotos al miedo y a la indefensión aprendida... ‘hagamos lo que hagamos ya no podemos hacer nada...’, paso previo a la esclavitud”, en palabras de uno de sus autores, Joan Quintana.

Por supuesto, poner en marcha los procesos de cambio no es sencillo. Hay resistencias. Ceferi Soler explica las observaciones previas que realizaron antes de lanzarse a escribir el libro. “Vimos que el modelo usado para afrontar la crisis era el de siempre: controlar, reducir plantillas y una política de comunicación llena de amenazas, porque no se sabe hacer de otra manera. Vimos también cómo la gente de mucho poder se rodea de personas como ellos, porque les resultan más fáciles de



KATJA ENSELING

Ocho consejos para el ‘viaje’

Con el propósito de acompañar y guiar a los afectados a través de las modificaciones que tienen lugar en su empresa, los autores recomiendan ocho consejos para “navegar durante el cambio” del 2012:

- 1. No confundas el mapa con el territorio.** Ante contratiempos inesperados nuestra hoja de ruta debe ser revisada. Algunos directivos caen en el error de consultar el mapa anterior porque les había conducido correctamente, pero no son conscientes de que este mapa ya está obsoleto.
- 2. Maneja bien el tiempo de la intención, tu principal aliado.** El buen líder del proceso de cambio se registrará por el tiempo ‘kairos’, el tiempo de la intencionalidad, de la estrategia y de lo conveniente y que se distingue del ‘kronos’, el tiempo de la acción o cronológico que utilizamos para planificar las fases de un cambio.
- 3. Calibra la predisposición identificando a aliados y opositores.** Clasificar a las personas en función del grado de predisposición

al cambio (reacios o favorables) ayuda a manejar el proceso de transformación de los diferentes departamentos de una empresa evitando confrontaciones y ayudando a completar el ciclo de forma más.

- 4. Gestiona bien el éxito.** Puede abrir caminos, pero también anestesia. Es importante que los éxitos en un proceso de cambio se atribuyan siempre a la totalidad de la empresa y no sólo a sus líderes.

- 5. Sé hábil con lo que crees que sabes.** Tal vez ya no sirva. Evita la “autoindulgencia” de tomar como referencias anteriores experiencias de éxito en una realidad de cambio.

- 6. Calibra el peso de las tecnologías y de los conocimientos.** El conocimiento y la implantación

de tecnología en un proceso de cambio aceleran uno de sus objetivos: conseguir que este impregne todos los estamentos de la empresa de la forma más rápida y eficaz posible.

- 7. No subestimes los estados emocionales.** En una realidad de tránsito experimentamos tres fases: impacto, elaboración y acción, cada una de ellas está representada por diferentes criterios.

- 8. Comunica con un lenguaje nuevo.** La nueva realidad lo requiere. La comunicación interna ha de estar instalada en la empresa, ser funcional con carácter previo al cambio y mantenerse a largo plazo. Este diálogo interno proporciona una oportunidad a la empresa para que sus actores se vinculen con más fuerza a la nueva realidad.

manejar, ya que les dicen sí a todo y de paso adquieren una cuota de poder. Pero quien así actúa, no ve que un número importante de profesionales a sus órdenes va perdiendo la ilusión y deja para otro día las iniciativas. En otras palabras, el clima laboral se deteriora. La pregunta es cuánto tiempo se puede seguir con este desánimo...”. Estas son las bases en las que se asienta el libro.

¿Cómo vivimos internamente una situación de cambio? Para Quintana, “en las situaciones de

Los cambios nos hacen replantear certezas consideradas como inamovibles y ello nos confunde

transformación construimos realidades con el lenguaje y vivimos según cómo nos explican y cómo ‘nos narramos’ lo que vivimos. Actualmente vivimos una realidad de tránsito, desde una dinámica omnipotente activada por la creencia de la abundancia infinita a una realidad donde se nos cuestiona la sostenibilidad del modelo que habíamos creado. En este tránsito hay renuncias vividas como adaptación y regeneración o como bloqueo y desesperación. Los cambios nos hacen replantear certezas consideradas como inamovibles y ello nos confunde. El ‘esto a nosotros no nos va pasar...’ se desvanece cada día, la vivencia que ya no hay trabajo ni situación segura nos genera un miedo paralizante”.

Las resistencias al cambio tienen una base evidente y las vemos día a día en nuestro entorno particular. Para Soler, la clave está en que las personas conozcan a fondo sus propias emociones, ya que sólo así se pueden controlar la angustia, la envidia, las expectativas autogeneradas... “Las emociones son arbitrarias y se viven desde el yo. Cuando hay políticas de reducción de gastos, el jefe tiene más poder que nunca y el empleado, mientras no sabe si está en la lista, vive con angustia”. Adivierte que si el director general tiene miedo, eso se nota y sus subordinados dudarán de sus órdenes. Para reducir la resistencia recomienda crear “espacios de diálogo” intensivos para que la credibilidad llegue hasta la base. “Es el único modo”, dice. Y un toque final. “En la comunicación se ha de hablar siempre de adaptación. El tránsito puede durar...”.