

Mejor ser un surfista que un marinero de aguas dulces (ante los cambios)

Belén Ramírez 02/08/2023 00:26

Directivos

Los líderes empresariales tienen que asumir las novedades y explicárselas bien al resto del personal.
Dreamstime

- [¿Por qué los líderes tienen que ser como McDonald's?](#)
- [Por qué deberíamos parecer nos a las cebras para tener menos miedo](#)

Como en el mar, los cambios empresariales son constantes:
¿prefiere subirse a la ola o que le pase por encima?

Al igual que las olas en el mar, **los cambios en la economía global son constantes e inevitables**; de nosotros depende si queremos surfearlos o quedarnos parados y que nos pasen por encima con el riesgo de morir ahogados. En un mundo de cambios tan vertiginosos, en el que una empresa líder puede perder su posición en un abrir y cerrar de ojos, lo importante no es su ventaja competitiva hoy, sino la capacidad evolutiva de sus dirigentes. La compañía **Xerox** es un buen ejemplo de ello. Desde sus comienzos adoptó una estrategia que le garantizaba buenos resultados: fabricar fotocopiadoras grandes y caras para corporaciones. Desafortunadamente para ellos, en el mercado se produjo un cambio de tendencia y aparecieron competidores como Canon, que introdujeron nuevas fotocopiadoras mucho más baratas y con mejor diseño. Quienes dirigían la empresa en aquel momento,

partícipes de una cultura interna que se había tornado tóxica, no supieron reaccionar, dejando a la compañía rezagada hasta que años más tarde nuevos líderes la llevaron a recuperar su posición.

La **clave para un cambio organizacional exitoso** reside en que sus directivos y el resto del personal tengan la **mente abierta para ver la necesidad del cambio, aceptarlo y adaptarse rápidamente** a nuevas formas de gestionar y de actuar. Sin esto, todo el dinero invertido en comunicación o en sistemas informáticos será en vano. No lo dude.

Lo que nos impide ver la necesidad del cambio -oportunidades o amenazas- son nuestros mapas mentales -"si así nos funciona ¿para qué cambiar?"-. Así pensaron en su momento en **Motorola**, atascados en el triunfo en el pasado, sin observar el mercado con una visión de 360 grados y dejando que otros, como **Samsung**, por ejemplo, aprovecharan las nuevas oportunidades. Y es que en un entorno en continuo movimiento hoy ya es pasado.

Además, **lo que dificulta al personal de cualquier compañía aceptar el cambio es la falta de una visión inspiradora**; un mensaje atractivo que les ayude a comprender de forma clara lo que tanto su empresa como ellos mismos ganarán con la novedad. La **misión de los directivos** en este sentido es doble: por un lado, gestionar su propia aceptación del cambio y, por otro, definir esa visión y hacer que cale en sus equipos, para lo cual resulta imprescindible observar tanto sus propias reacciones como las de sus colaboradores (sus emociones, sus comportamientos y su lenguaje): algunos dirán que es inviable, otros no se moverán esperando a ver qué pasa, los habrá enfadados, frustrados e inseguros. Créame, sin una transformación del pensamiento y, por tanto, del comportamiento, el cambio no será duradero. Por esa razón resulta fundamental comunicar a los equipos el por qué y el

para qué del cambio; escuchar a cada empleado (puede que alguno encuentre dificultades que quizás usted no había previsto); **ofrecer respuestas honestas a sus dudas y mostrar empatía** con cada uno de ellos para apoyarles y ayudarles a renovar esas emociones tóxicas que les impiden el movimiento hacia adelante.

Paciencia, por favor

Recuerde: si quiere que sus colaboradores hagan suya la visión, sea paciente. Tenga en cuenta que **los seres humanos tenemos una tendencia natural que nos lleva a sentir apego por las cosas que conocemos**; quienes son menos flexibles ante el cambio sufren mayores temores y angustias que los que son más adaptables, que gozan de una mayor fortaleza emocional que les ayuda a sentirse más cómodos ante la inseguridad y a mantener la calma ante lo inesperado. La buena noticia es que **las competencias emocionales se aprenden; la adaptabilidad también.**

Y cuando crea que ya lo ha conseguido no se confíe, porque la propensión de cualquier sistema será volver a los patrones antiguos. Sus colaboradores tenderán a pensar, sentir, actuar de la forma en que lo llevaban haciendo antes, por ese motivo impulse las reuniones entre *managers* y equipos para poder revisar y mantener actualizados el nuevo lenguaje y emocionalidad colectiva.

Por último, lo que retrasa -e incluso puede llegar a impedir- la adaptación al cambio es la **falta de traducción de la visión en comportamientos concretos y medibles** que contribuyan a que los empleados crean en su viabilidad. De otro modo, no podrán estar ni convencidos ni motivados para llevarla a cabo, lo que puede hundir el proyecto.

Me sigue sorprendiendo cuando algunos directivos me comentan

irritados: "Mi equipo ya sabe lo que tiene que hacer y sigue sin hacerlo bien" y tan sólo rascando un poco descubro que no han definido una hoja de ruta mínimamente detallada (lo cual les mantiene desorientados), ni tampoco han asegurado tolerancia con los errores en las primeras fases (lo que sigue alimentando la inseguridad inherente a cualquier cambio), ni les han proporcionado los conocimientos, habilidades y recursos necesarios para llevar el cambio a buen puerto. Súmele a esto una falta de medición del progreso y una inexistencia absoluta de reconocimiento por los esfuerzos realizados y desatará la tormenta perfecta para el naufragio del proceso de cambio.

Si una compañía no es capaz de ver la necesidad del cambio ni de ayudar a sus equipos a aceptarlo y a adaptarse, se quedará encallada y los empleados con más talento tenderán a abandonar el barco buscando empresas más ágiles y exitosas en las que la comunicación sea una pieza fundamental.

En palabras de **Nicholas Murray Butler** (Premio Nobel de la Paz): "Tan solo hay tres grupos de personas: los que hacen que las cosas pasen, los que miran las cosas que pasan y los que se preguntan qué pasó". Y usted, ¿en qué grupo está? ¿Es un **surfista que cabalga las olas y aprovecha su potencia para llegar más lejos** o prefiere quedarse en aguas mansas y dulces como un marinero, quizás sin futuro?

Belén Ramírez es autora de 'Fórmula On' (Plataforma Actual) y socia directora de Summum Training

Noticias relacionadas