

# economía negocios

Se nos llena la boca pidiendo o exigiendo cambios en lo personal y/u organizativo y queremos que esas transformaciones sean con un chasquido de dedos y sin esfuerzos. Por parte de las empresas, se suele pensar que los cambios tienen que venir por los demás, nunca por nuestra parte

**E**n las empresas, las transformaciones y la mejora de los aspectos que no funcionan bien deben estar propiciados, impulsados y capitaneados de forma real por las personas de la cúpula directiva.

Vivimos en un sistema donde parece que la persona o la empresa que no cambia es porque no quiere. No obstante, saber que tenemos que cambiar no tiene nada que ver con intentar ese cambio con acciones reales que nos hagan salir de nuestro letargo de hábitos.

Es habitual que, en bastantes empresas, año tras año, sus personas muestren su descontento con los mismos aspectos organizacionales. Las personas que lideran esa empresa saben que deben cambiar y, como es evidente, si al año siguiente eso sigue funcionando igual, la autoevaluación es clara. Suspense. ¿Quién tiene responsabilidad en esa desidia organizativa?

La cultura del no cambio en las empresas tiene que ver con rutinas y hábitos adquiridos. Las personas necesitamos movernos en zona cómodas y confortables, es decir, eliminar la incertidumbre a toda costa. Nos gusta vivir en una falsa seguridad, cuando todos sabemos que la vida es insegura e incierta al 100%.

Cambiar no es fácil. Hasta modificar el hábito de ir a casa o al trabajo por otra ruta. Al final vamos con el coche por el mismo camino; si algún día nos cortan una arteria principal de nuestra ciudad por la que circulamos todos los días en nuestra ruta, entramos en pánico y nos entra el agobio, por responder a la cuestión clave: ¿Por qué camino alternativo puedo seguir?

Existen otras formas de hacer las cosas que desconocemos por comodidad y, en ocasiones, algunas de esas otras maneras son más eficaces y eficientes.

Al final, tendemos a cambiar cuando estamos en una encrucijada y no tenemos más opciones, porque nos cierran esa herramienta, el sistema de comunicación corporativo es burocrático y hace aguas, extensible al resto de nuestras vidas.

Muchas personas de tu empresa reclaman cambios en el comportamiento del equipo directivo, en la forma de reclutar al personal, en el sistema de promoción interna, en la gestión de la comunicación y en otros procesos organizativos. Cuando llegan esos cambios, aquellos que los pedían son los más escépticos al cambio, sobre todo, si son afectados por el mismo.

Si la comunicación de la empresa no funciona, todos, en mayor o menor medida, contribuimos a que no funcione y no fluya. Al final, tiene que ver porque cada persona va a lo suyo y solo

tendemos a ver los fallos en las cosas que comunican los demás y no en esas cosas que tienes que comunicar tú. Cada uno deberíamos asumir nuestra responsabilidad y poner de nuestra parte para acometer ese cambio.

Igualmente, cuando se sabe que tenemos que cambiar, no hacemos nada con recordar que ya se ha intentado en otras ocasiones y que nada ha cambiado. Vamos a dar una nueva oportunidad. Algunas personas residen en la queja y eso no soluciona nada.

Si tu empresa tiene detectados los problemas que más preocupan a sus personas, lo que tenéis

que hacer es involucrarles en el proceso de ese cambio, haciendo que participen en todas las fases. Una vez con las manos en la masa, lo ideal sería comparar lo que hacemos a día de hoy y lo que tenemos que hacer diferente para conseguir ese cambio.

Se nos llena la boca diciendo que tenemos que cambiar la comunicación, el estilo de liderazgo, la participación o lo que sea dentro de nuestra empresa; por sí solo es humo y no significa nada. Debemos desarrollar y concretar por qué necesitamos cambiarlo, para qué y cómo vamos a hacerlo.

Estos grandes cambios pecan

de falta de concreción. Para ayudarnos, deberíamos llevar a cada gran bloque prioritario a desglosar en objetivos Marte, es decir, que sean medibles, alcanzables, realistas, temporalizados y lo más específicos posibles. Es más, le añado una letra y tienen que ser objetivos Marte + M, es decir, motivadores, que realmente los quieran implementar las empresas y sus personas.

A la hora de acometer cambios con profundidad y rigor, entran en juego tres factores claves para que sea un éxito o por el contrario un fracaso: el querer, el saber y el poder.

Todas las personas que forman parte de esa empresa quieren o necesitan cambiar esos aspectos, están motivadas para esa transformación organizacional y tienen clara la implicación que se requiere de ellos para esa vuelta de tuerca. La gente quiere (y debería) cambiar desde el rol de espectador. El cambio transformacional es en el que todos adquirimos el rol de protagonista.

Después entramos en el factor del saber, es decir, ¿Sabemos cómo cambiar esos aspectos que no funcionan en una empresa? ¿Tenemos los conocimientos y las competencias precisas para poder cambiar? ¿Nuestra organización está dispuesta a formarnos para aprender a cambiar? ¿Vamos a aprender desde la acción a llevar a cabo esos cambios? Tenemos que preparar a nuestras personas para que estén capacitadas para ese cambio.

Por último, entra en juego el factor del poder, es decir, tengo la influencia para ser capaz de imponer, atribuir y liderar ese cambio en la organización. En ocasiones muchas personas no tienen poder para propiciar ese cambio, si no viene previamente impulsado y liderado por algunas personas de la cúpula directiva. Vemos más de lo que nos gustaría cambios esperados por la gente que forma parte de una empresa y sus líderes miran para otro lado, hasta que la gente se olvide de esa petición o necesidad. Por lo tanto, las personas de una empresa deben hacer fuerza de grupo, para promover determinados cambios al no ser una opción sino una necesidad. No va de más que en ocasiones nos planteemos y posicionemos para marcar la dirección correcta del cambio.

Lo que está claro es que el equipo directivo debe tirar, crear, liderar y apoyar ese proceso de cambio. Además, es necesario poner encima de la mesa las expectativas de cada una de las partes implicadas. También debemos marcar las restricciones existentes, es decir, aquellos aspectos que no se podrán cambiar, para ser realistas y transparentes.

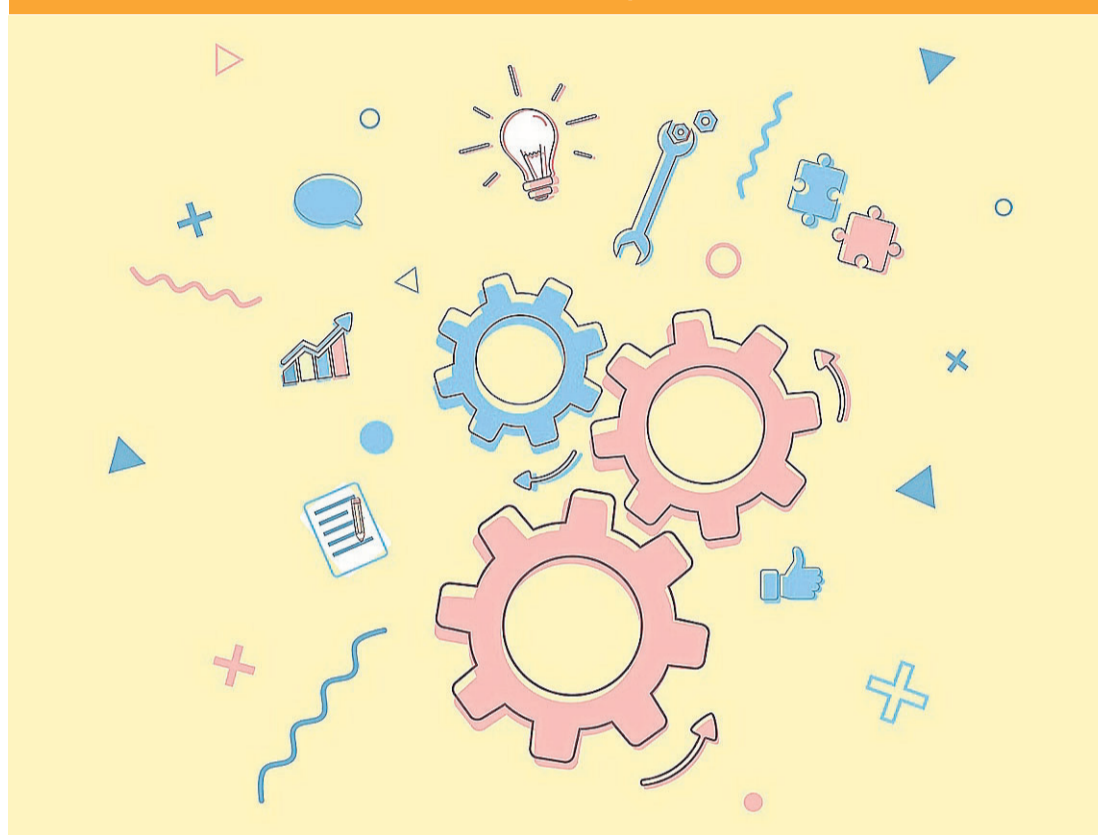
Es necesario explicar la hoja de ruta, es decir, las fases de ese cambio y el resultado final que se conseguirá con el mismo. En ocasiones se le prometen cambios a la gente y se pide involucración, aunque luego nunca ven esos efectos reales en lo que les afecta en su día a día.

Luego cada uno de nosotros debemos involucrarnos para ser parte de ese cambio y preguntarnos si optamos por ser parte del problema o de la solución.

*\*Juan Martínez de Salinas, especialista en gestión y desarrollo de las personas*

@juanmartinezdesalinas.com

## Todo es economía por Juan Martínez de Salinas\*



PIXABAY

## La cultura del cambio organizacional