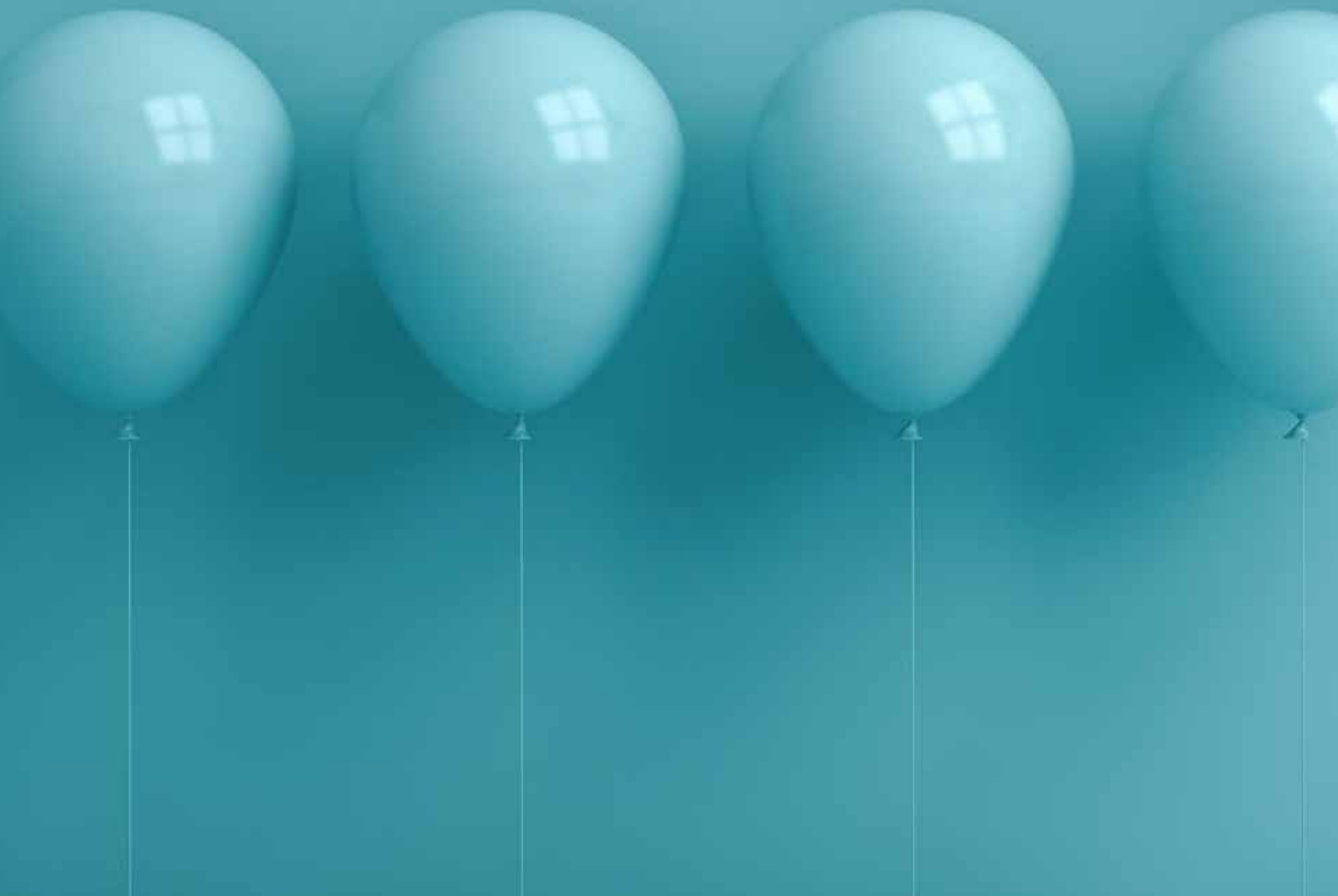


Gestión de cambio: nuevas miradas y desafíos

¿Cómo serán las prioridades de las organizaciones después de la pandemia, y a través de qué canales se vehicularán los cambios necesarios? De la mano de Tom Peters, uno de los pensadores más influyentes del mundo empresarial, recorreremos los enfoques necesarios para encarar esta transformación histórica de manera constructiva y sostenible. La clave: atender las urgencias del presente, mirando hacia el futuro, poniendo a las personas primero.



Resiliencia, empatía, capacidad de adaptación son conceptos que oímos resonar desde hace años y que también empapan al mundo empresarial. Desarrollar una cultura centrada en las personas y la capacidad de innovar con una mirada disruptiva, lo sabemos, es clave. Pero especialmente en estos momentos desafiantes, el hecho de consolidar un liderazgo positivo que piense, ejecute y conduzca el *change management* nunca fue tan necesario.

La pandemia cambió el mundo y los negocios tal como se conocían. Esta situación que atravesamos globalmente desafía su estructura porque combina dos factores: la urgencia por seguir dando respuesta y no interrumpir el *business as usual*, con la necesidad de repensar qué modelos prosperarán y serán los más adecuados en un futuro que ya está entre nosotros.

Hace unos meses, que parecen lejanos, seguíamos pensando que la era digital era el desafío más agudo que teníamos por delante. Y que otra gran cuestión a la cual prestar atención era cómo calibrar de manera auténtica y sostenida el *work-life balance* de los empleados. En este contexto, estar un paso delante de los cambios y no correrlos por detrás era la diferencia para que una compañía fuera líder de un mercado o desapareciera.

Hoy, en un brevísimo lapso de tiempo y sin elegirlo, a todo esto le sumamos desafíos sanitarios, ambientales, económicos, sociales y de cooperación tanto internacional como comunitaria. Nos estamos replanteando la naturaleza misma del trabajo, el foco de nuestra actividad y las nuevas hojas de ruta para salir de una emergencia global y no flaquear en el

camino. ¿Cómo abordamos los cambios que nos demanda este nuevo escenario y en los tiempos tan urgentes que nos pide?

En momentos de "normalidad", para quienes son parte del mundo de los negocios, el trabajo es una parte importantísima de su vida. No hay excusas para que las organizaciones, de cualquier tamaño, no sean grandes lugares para trabajar. Motivar a las personas y ayudarlas a ser lo mejor que puedan ser es responsabilidad de los líderes. El objetivo es que salgan mejor versionadas de lo que entraron. Y esto redundará directamente en la eficiencia y en los resultados del negocio.

Hoy, en este *new normal* que vivimos y se está consolidando, ya vemos cómo cambió la manera de entender los negocios, su funcionamiento y las habilidades de quienes los integran. Se necesitan nuevos enfoques, y una capacidad de cambio y adaptación incluso superior a la que traíamos.

Tom Peters, reconocidísimo consultor y escritor que siempre está a la vanguardia, expone en sus análisis la importancia de una actitud de permanente predisposición al cambio. Provocador, heterodoxo, coloquial y directo, sus obras rompen esquemas y son fuente de innumerables “pensamientos empresariales”. Hoy es una de las voces que, en la incertidumbre que habitamos, ya está hablando de nuevas miradas y aproximaciones que debemos tener hacia el management para gestionar los cambios necesarios. Y ¿necesarios para quién? Para todos. Porque esta coyuntura nos atraviesa a gran escala: organizaciones, líderes, empleados, miembros de la sociedad civil y demás actores de cada comunidad donde las compañías operan.

Por primera vez, países de diferentes latitudes y organizaciones globales están navegando en la misma incertidumbre pero con una única seguridad: de esta crisis global se debe salir con soluciones integrales. No hay una sola respuesta, ni depende de esfuerzos aislados. Algunos ingredientes de recetas conocidas se hacen más esenciales que nunca. Otros dejaron de serlo.

Las personas primero, más que nunca

Al observar los patrones históricos e identificar las señales de cambio que nos rodean, generalmente podemos prepararnos mejor para las transformaciones que se avecinan. Sin embargo, esta crisis no tiene precedentes en este siglo. Hoy no conocemos más de lo que podemos ver en este instante.



Y eso es bastante poco. Según Peters, “estamos probando y experimentando porque no sabemos qué pasará. Pero sí sabemos que, ante semejante cambio, las personas deben estar primero, incluso más que antes”.

Los rasgos que nos humanizan aplican a estos tiempos más que nunca. Ser amable, empático y generoso es la base de todo lo demás. Son virtudes que nos permitirán transitar la crisis, trabajar en equipo, preservar nuestra salud y ser realistas con nuestros niveles de productividad. Del lado de los líderes, cuidar a las personas es la respuesta vertebral. “Preocúpate por la abuela de tu subordinado y seguramente pierdas su dedicación de los próximos cuatro días, pero ganas los siguientes 14 años”, agrega Peters.

Hoy vemos tres prioridades que toda organización que mire al futuro debe trabajar y desarrollar. La primera se apoya en construir una organización imparables aprovechando el potencial ilimitado de cada empleado. La segunda, en crear una cultura en la que

la innovación sea trabajo de todos. La tercera, en liderar con un compromiso implacable hacia la excelencia en la ejecución. Visibilizar, dar lugar e incluir estos elementos en la hoja de ruta de las organizaciones para navegar esta transformación es la clave para poder apoyarse en sus miembros y encontrar equilibrio en estos momentos.

“El elemento humano del cambio es el activo primario del negocio y el eje para atravesar estos desafíos”, afirma Peters. Priorizar esto permite darle dirección y convicción al potencial de cada persona que es parte de la organización. Y en este momento, resulta más elemental que nunca.

La capacitación debe ser la prioridad inicial de cada líder hoy. En cualquier ámbito de excelencia, desde un equipo deportivo hasta un elenco artístico, es clave. En cualquier estrato de nuestro negocio debe ser igual. Hoy tiene que ser la inversión número 1, debemos dejar de verla como un gasto. La capacitación debe empezar a ser un valor medular del negocio.



Y lo fundamental es vehicularla a través de los líderes y formadores de las primeras líneas para conducir al cambio y excelencia verdaderos. Todo esto es oportunidad y debemos incorporarlo.

Sin embargo, no todo se agota allí. Entre los desafíos de los líderes encontramos la necesidad imperiosa de combinar el cambio cultural positivo con calidad y productividad. Por eso es primordial que el líder crea realmente en el cambio, que lo incorpore y lo transmita. Porque debe derramar la matriz de cambio para que vaya permeando. ¿Cómo se hace? La medición del rendimiento es importante, pero la locura de la métrica no puede reemplazar el orgullo y el compromiso que se necesita que sienta cada persona que compone la organización. Quizás hayamos estado midiendo los factores equivocados. "La gestión del cambio no tiene atajos. Cambiar formas de pensar y actitudes no se da de la noche a la mañana, porque no hay pasos precisos para alcanzar la excelencia cultural. Se debe dar

día a día", sostiene Peters. Por eso, el primer paso siempre debe ser reducir la cantidad de gente que no cree en la importancia de cambiar y de encarrilar procesos de gestión de cambios sostenidos para transformaciones profundas. Se cambia caminando, recorriendo, transcurriendo en conjunto. Si no se cambia con la gente, es imposible. Y en este sentido, actuar es tan importante como planear.

En términos de los atributos que permiten no sólo abrazar el cambio sino encarnarlo, Peters asegura que la innovación es la esencia. "El objetivo debe ser que el 100% de los empleados sean innovadores", afirma. Y este rasgo no puede reservarse a ciertos perfiles o equipos. Pero por sobre todo, este año es un momento para apoyarnos en virtudes más que en habilidades de éxito, así como también en la búsqueda de la excelencia en cada detalle, en cada acción por más operativa que sea. En las siguientes diez líneas de un mail, en el siguiente minuto de interacción. Básicamente, hacer lo mejor que podamos en el presente, en este instante.

Nuevas demandas del "futuro actual"

¿Qué debemos hacer de manera diferente? Hoy, ya: "dedicarnos a los detalles, porque el poder del cambio está en lo pequeño e impactará en un entorno más agradecido", explica Peters.

La visión demasiado desarrollada está sobreestimada porque el aquí y ahora cobran mayor relevancia. Pero ¿cómo combinar esta urgencia con la necesidad de planificar y establecer objetivos claros que todos conozcan, comprendan y puedan ejecutar en conjunto? "Es importante pintar un cuadro de hacia dónde debemos ir, pero es necesario escapar al plan estratégico de 300 páginas", sigue. La coyuntura actual, más que nunca, nos obliga a dejar un espacio importante

para la incertidumbre, para poder seguir una dirección que no sea tan rígida y encontrar la manera de navegarla en conjunto. Para esto, Peters cita a Oliver Cromwell, destacando que "nadie llega tan alto como aquel que no sabe hacia dónde va a llegar". La visión corporativa será un diseño que no tiene por qué ser algo tan acabado y estático: lo que queremos es llevar adelante una idea. Y el camino debe estar abierto a mayores flexibilidades.

Cambio cultural en tiempos de disrupción

Al pensar en el futuro, es importante identificar las señales de transformación que están volviendo a moldear el escenario de los negocios de hoy y de mañana. Y, a la vez, saber diseñar las demandas a cuya altura debemos estar para dar respuesta ya, de manera humana y eficiente.

La respuesta se sigue apoyando, aún más que antes, en el aspecto humano y en cuánto podamos ser capaces de contener, entusiasmar y caminar hacia el futuro de la mano de cada miembro de la organización. Se trata de convertir a los empleados en verdaderos colaboradores, para andar juntos el recorrido que permita salir de una coyuntura difícil e incierta con actitud positiva, y con la mirada puesta en la innovación y en la excelencia. El éxito depende, una vez más, de lo que sean capaces de hacer los líderes para seguir moldeando una cultura que pueda mantener al talento comprometido, de manera que logre incluirlo y desafiarlo.

Después de todo, como dijo Todd Davis, Director de Personal y Vicepresidente Ejecutivo de FranklinCovey, "la aptitud más importante que podemos desarrollar como líderes es nuestra habilidad para influenciar". ▽

WOBÍ