

# Liderazgo



**Aurora Alonso Gómez**  
Gerente de PeopleMatters  
[www.peoplematters.com](http://www.peoplematters.com)

*“Nada es permanente a excepción del cambio”*  
Heráclito

Durante los últimos años hemos ido experimentado un “momento” de continuo cambio. Un cambio acelerado, promovido por la globalización de los mercados, el incremento de la competencia, las nuevas tecnologías, las exigencias de los clientes y de los empleados, así como por el marco legislativo y político en el que nos encontramos. Todo ello ha originado que la empresas haya experimentado una transformación intensa, precipitada y tremendamente fluctuante.

Según el Estudio Mundial de CEO, llevado a cabo por IBM, un 60% de los CEO, Directores Generales y altos directivos de organizaciones a nivel mundial, reconoce que en la actualidad sus organizaciones experimentan un alto nivel de enredo, en medio de mundo más volátil, incierto, complejo y estructuralmente diferente. Y cuatro de cada cinco de ellos está convencido de que esta complejidad continúe aumentando.

Para hacer frente al cambio, los CEO reconocen la necesidad de otorgar autonomía y responsabilidad a los empleados para que puedan ser más creativos, colaborativos y participativos en la creación del futuro de sus organizaciones, movilizándolos hacia la innovación. Las organizaciones con altos niveles de desempeño están infinitamente más abiertas a la colaboración, tanto interna como externa, promueven la diversidad y el libre flujo de las ideas, sin cortapisas, fomentando el desarrollo de contextos organizativos que facilitan la libertad creativa, la experimentación y



facilitan al máximo cualquier impulso con atisbos de generar y hacer crecer el negocio.

No obstante, a pesar de que la innovación es un elemento calificado por todos como “crucial” en el proceso de creación de valor, aún sigue habiendo bastante confusión en torno a su impacto real en los resultados de las empresas. Un estudio reciente de Cassiman y Vanormelingen, basado en la evolución de 3.400 pymes y 1.200 grandes empresas españolas, revela que la innovación de producto se traduce en un mayor aumento de los márgenes de beneficio, sin impactar en



## Gestión del cambio motor de innovación

los costes marginales; mientras que la innovación de proceso únicamente presiona a la baja precios y costes marginales, una reducción que se trasladada en parte –y con nefastas consecuencias–, a los consumidores.

Ante el cambio radical y sostenido del entorno, las organizaciones deben impulsar sin vacilar, con decisión, el cambio interno hacia una cultura que favorezca la innovación. El cambio cultural suele ser el mayor y más complejo desafío que una organización deba poner en marcha pero, por otro lado, es la única alternativa que le permitirá afrontar con éxito la complejidad del

entorno. Siendo la innovación un medio y nunca el fin, las organizaciones requieren impulsar la gestión del cambio con objeto de estar preparadas para afrontar, aprovechar e incluso llegar a provocar el la mutación en el entorno.

Sin embargo, la resistencia al cambio es una reacción absolutamente natural en las personas. Existen tres causas fundamentales para explicarla:

- **No conocer** cuál es el cambio que se plantea ni la visión de a dónde se pretende llegar y cuál es el >

- > impacto que todo el proceso tendrá sobre los afectados. Las personas se resistirán a cualquier cambio si no conocen en qué consiste, para qué se realiza y cuál va a ser su impacto tanto a nivel personal como en la organización.
- La percepción que **no pueden cambiar**, por no saber cómo hacer lo que les corresponde o por sentir que no tienen las habilidades requeridas para la nueva situación. Esta sensación provoca una parálisis involuntaria pero que es percibida como resistencia al cambio.
- **No quieren cambiar**, ya que consideran que no les conviene o que les obliga a moverse fuera de su zona de confort. Esta falta de motivación puede producirse por el desacuerdo con el motivo del cambio, por la incertidumbre sobre los efectos del nuevo estado, o por la pérdida de identidad generada en el marco de referencia actual.

## VENCER LA RESISTENCIA

Esta resistencia se puede compensar promoviendo una actitud positiva en la organización, fomentando entusiasmo al promover el cambio como posibilidad de mejora, de crecimiento o consolidación.

Muchos programas de gestión del cambio son iniciados por las compañías cuando un nuevo sistema, proceso, estructura o modelo organizacional debe ponerse en funcionamiento. En ese momento, las personas ya perciben el cambio como una imposición. La gestión del cambio debe comenzar mucho antes, conjuntamente con la concepción del cambio, invitando a las personas clave a participar y colaborar en la concepción de lo nuevo. Esta participación se debe mantener posteriormente de manera que las mismas personas continúen colaborando y aportando en la resolución de problemas y definición del camino hacia el cambio.

La participación es la técnica que mejores resultados nos aporta y ofrece herramientas para vencer las resistencias. Una persona que participa en su concepción, conocerá la visión de futuro que motiva la realización del cambio, venciendo de esta manera la resistencia del “no conocer”. Al estar participando en el proceso de cambio desde sus inicios, sabrá cómo se está llevando adelante, y cómo prepararse para lo que viene, venciendo la resistencia del “no poder”. Y al participar en la definición del camino hacia el cambio, habrá vencido

la resistencia del no querer. Por lo general, las personas apoyan aquello que han ayudado a construir.

Definitivamente, Colaboración, comunicación y creatividad son los componentes básicos de un programa de gestión del cambio basado en la participación, apoyado en una cultura que favorezca la innovación en las organizaciones.

CLC se ha guiado siempre por criterios de sostenibilidad, fomentando la mejora continua en todos los ámbitos del proyecto, en línea con la consecución de la excelencia operacional y aplicando las mejores prácticas en áreas como la seguridad y salud.

Los líderes de las organizaciones que tienen éxito en el complejo entorno actual, están fomentando en sus colaboradores la colaboración tanto interna como externa, para apoyarse en medios de comunicación modernos como entornos colaborativos y redes sociales, para enganchar con las necesidades individuales de los clientes y consumidores, establecer nuevas conexiones, e innovar creando nuevas soluciones.

Asimismo, las organizaciones están rompiendo con sus propias barreras internas y promoviendo una cultura que incite a analizar los paradigmas existentes en la organización y actualizar su metodología de trabajo, a explorar nuevas ideas o formas diferentes de hacer las cosas, a “hablar” con los clientes y escucharles activamente para aportarles algo relevante, siendo capaces de averiguar y enseñarles donde quieren y tienen que estar en los próximos meses o en el próximo año y hacerlo antes que la competencia. Además, promueven equipos de innovación que aporten una combinación de habilidades y talentos de todas las áreas de la organización con capacidad y posibilidad de equivocarse, puesto que la innovación va en sentido inverso al fracaso y muchas veces es directamente proporcional, reclutando profesionales con nuevas ideas y que aporte nueva energía, así como invirtiendo en formación y adquisición de nuevas habilidades por parte de los empleados. Los equipos necesitan disponer de las capacidades y habilidades para descubrir, evaluar y ejecutar las mejores ideas. Si no se invierte el tiempo y dinero en desarrollar esas habilidades constantemente, no se puede esperar un proceso de innovación continua. Pero sobre todo, la innovación siempre debe ir enlazada directamente con la estrategia, una estrategia centrada en el futuro y basada en el cambio. ■

# Ponemos a su disposición las **soluciones** más **innovadoras**



y queremos presentárselas en

**persona**

Calle del Príncipe de Vergara 109, 7º  
28002 Madrid



GRUPO  
**persona**

[www.grupopersona.com.es](http://www.grupopersona.com.es)

Razón y Pasión por las Personas