

## Cómo gestionar el cambio constante en los entornos empresariales

**Camilla Hillier-Fry**

**S**e habla tanto de la velocidad de los cambios que acabaremos creyéndonoslo. Esforzarnos solo para ser rápidos implantando los cambios sería un gran error, no porque la velocidad no sea una ventaja competitiva, sino porque lo importante sigue siendo la capacidad de ejecución.

La adaptabilidad y la ejecución son las claves ante el cambio constante: las empresas no pueden arriesgarse a hacer un esfuerzo de transformación tan grande que deje la organización sin capacidad de respuesta para la siguiente ola de cambios que vendrá, sin duda alguna. Las transformaciones de éxito lo reconocen: Hugo Nájera, anterior *chief innovation officer* de BBVA, habló del trío de "velocidad, agilidad y ejecución", y la *chief information officer* del *Financial Times*, premiada en 2016 por la transformación tecnológica, afirmó que "introducimos pequeños cambios, en línea con nuestra estrategia de agilidad en la ejecución y un cambio cultural en el que las personas... se sientan cómodas dando los pasos en la nueva dirección".

Es más difícil crear una organización adaptable que reaccionar a una amenaza externa, porque requiere cambiar aspectos internos de la organización, incluso las cosas que funcionan. Supone:

- ◆ **Romper la estructura jerárquica y de departamentos**, la centralización de decisiones, para acabar con el *reporting* y el excesivo respeto hacia los superiores o los expertos.
- ◆ **Cambiar los procedimientos**, sacrificando la eficiencia en aras de la innovación; cuestionar los hábitos y fomentar la experimentación; equilibrar el medio-largo plazo con el corto.
- ◆ **Innovar en la política de personas**, para crear mayor diversidad y mayor participación.

Hacer todo esto, posiblemente sea difícil para muchas compañías. Pero el cambio empieza desde dentro, y hay que comenzar a andar para preparar la organización de cara a los cambios constantes. ■



vidual (un PC/Mac o smartphone) o de grupo (solución en una sala o espacio de reunión de varias personas).

Disponiendo de funcionalidades como mensajería instantánea, compartición de contenidos, pizarra digital, videoconferencia, etc., los miembros de un equipo pueden poner en valor y compartir todos sus

conocimientos, así como su capacidad de innovación y creatividad. La capacidad de colaborar es clave para la consecución de los nuevos retos empresariales.

Las soluciones de colaboración aportan muchas ventajas y beneficios, pero la clave del éxito está en la "calidad de la experiencia del usuario" y en la supera-

ción de las "barreras culturales" que todavía hoy existen en muchas organizaciones para cambiar los hábitos de trabajo. Y, para ello, el liderazgo y el ejemplo de la Alta Dirección son críticos. ■