

**S**eter Durcker dijo una vez: "si gestionas tu negocio hoy como ayer, es muy probable que mañana no habrá un negocio para gestionar". Lo que realmente decía era: las cosas cambian tanto que nuestros sistemas, procesos y maneras de pensar tienen que cambiar también. Quizás esto no es nuevo para la mayoría. Estamos ya viviendo en un momento donde cambiar es algo impregnado en nuestro ADN y a nadie le asusta lo de cambiar. En muchas conferencias suelo pedir que levanten la mano las personas a las que el cambio no les da miedo y consideran que están abiertos al cambio y siempre hay una gran número de manos alzadas. Después les pregunto si siempre duermen en el mismo lado de la cama y si al desayunar siempre se sienten en el mismo sitio... y todos se ríen dándome la razón en que i...nos gusta el cambio siempre y cuando no sea para nosotros!

Hoy en día, las condiciones del mercado obligan a las compañías a ser capaces de cambiar rápidamente y con más frecuencia. Pensamos en cada industria y encontramos revoluciones de los



## La gestión pragmática del cambio

modelos de negocio (en Telecomunicaciones, regalando terminales para captar uso de prepago al negocio de datos y a operadores virtuales), en hipermercados (línea blanca, compra *online*, fidelización) en aerolíneas (competidores de bajo coste, canales propios de venta por internet) y en casi todos consolidación, segmentación, posicionamiento de valor y de precio etc.

Para transformar las empresas y guiarles hacia estos cambio de modelo de negocio, se ponen en marcha iniciativas de cambio, bien orientadas en sistemas, cambios de organización, cambios de procesos y muchos más. Sin embargo, una gran parte de estas iniciativas fracasan a la hora de alcanzar sus metas: nue-

vos sistemas de TI que no generan los resultados deseados, desarrollo de productos que no llegan a tiempo, programas de reducción de costes que consiguen menos de lo estimado y así un sin fin de ejemplos.

Todos los modelos teóricos coinciden en que la gestión del proceso es tan importante como el cambio del proceso mismo. Dicho proceso se tiene que basar en que la gente entiendan el cambio, el proceso hacia delante y se incentivan para ello.

La realidad dice que en muchas empresas se observa que una comunicación descendiente desde los niveles altos de la organización, de acuerdo al "punto de vista" del emisor (que no es siempre compartido o entendido), suele generar malos resultados e incluso, en muchos casos, proyectos fallidos.

En lugar de presentar a nuestra gente una comunicación "empaquetada" en un *powerpoint* comentándoles el nuevo rumbo y pidiéndoles que apoyen cualquier cambio, sería mucho más efectivo ayudarles a descubrir la situación y el proceso adelante y de esta manera convencerles y engancharlos. Para

eso es necesario trabajar las tres preguntas clave en un proceso de cambio:

- Por qué. Normalmente los que están involucrados en el proyecto de cambio desde el principio, ven la necesidad e incluso han trabajado con las consecuencias de no hacer el cambio. Sin embargo a la hora de comunicarlo, esto se olvida y se comunica directamente lo que hay que hacer por lo que las personas nuevas en ello no tienen un marco de referencia del cambio. Esto hace que su motivación sea baja o inexistente. Es imprescindible explicar el porqué del cambio y la mejor manera sería trabajar con mapas de aprendizaje para que la gente descubra la necesidad y no solo la escucha.

- Qué. Clarificar objetivos, resultados y metas. Explicar que va a conseguir la empresa no es suficiente ya que la pregunta habitual es y ¿a mí me piden un cambio, pero ¿yo que gano? Por lo que es también muy importante trabajar la comunicación de descubrimiento de las ventajas que cada uno tendrá con el éxito del programa del cambio.

- Cómo. Generar una visión compartida y crear compromisos a la hora de implementar. Para terminar de alinear a la gente, se debería tener una visión compartida del proceso. Para que alguien se motive a cambiar, tiene que ver como las diferentes piezas del puzzle encajen en si y como él/ella puede aportar en el propio proceso.

Sólo con este proceso interactivo y de descubrimiento de por qué-qué-cómo, se puede realmente enganchar a las personas en un proceso del cambio. Los peligros del fracaso suelen venir por olvidarnos de esto y querer ir directamente a dictar las nuevas soluciones esperando que todos las entenderán o las seguirán y por pensar que "decirles algo" es igual que "convencerles". La gente no se convence porque haya un nuevo "póster" en la pared o porque les hemos regalado una taza con slogan. La gente se convence al descubrir ellos mismo la situación, el futuro y el proceso entendiendo su papel y sus beneficios.

Si no, seguirán durmiendo en el mismo lado de la cama.

*Presidente y CEO de BTS Ibérica*