

Clausura de las XV JORNADAS DE ESTUDIO GREF

Aprender a transformarse

Por Plácido Fajardo

Socio de Leaders Trust International

Transiciones vitales y profesionales

El mundo que vivimos en nuestra sociedad actual y en las organizaciones que la componen está patas arriba. Crisis económica, institucional y de valores, confusión y miedo, depresión y enfado son algunos de los componentes que dan como resultado una colosal pérdida de confianza en el futuro, con pocos precedentes en nuestra historia moderna. Vivimos una época de inflexión acentuada, tras la cual nunca nada –o casi nada– volverá a ser como antes. La necesidad de sobrevivir en este entorno hace imprescindible poner en práctica una de las metas más difíciles de conseguir en cualquier organización: transformarse o reinventarse.

Los procesos de cambio en las organizaciones

Los estudiosos de los grandes procesos de cambio en las empresas han llegado a la conclusión de que sólo una de cada tres tiene éxito. Docenas de libros, informes y análisis sobre "Change Management" a nivel global han intentado determinar las causas de este fracaso, y han dado recetas para evitarlo. En el año 2003 la firma de consultoría estratégica McKinsey publicó un trabajo –firmado por Edwing Lawson y Colin Price–, que señalaba cuatro parámetros a

considerar para conseguir el éxito en un proceso de cambio profundo. Había que tener definida una buena historia de cambio, que explicara el propósito de manera ilusionante. También era necesario disponer de unos líderes que mostraran el camino a seguir y condujeran a su gente, sirviéndoles de modelo o ejemplo. Igualmente sería necesario reformar la estructura, los procesos y los sistemas para asegurar que estuvieran alineados con el cambio. Por último, sería imprescindible contar con el conjunto de capacidades y talento necesario en las personas que llevarían a la empresa hasta el cambio.

Unos años más tarde, otros compañeros de los consultores citados, concretamente Aiken y Keller, han completado el estudio mencionado, y destacado una serie de aspectos, que influyen de manera determinante en los procesos de cambio, pero que son frecuentemente ignorados. Así, algunas empresas han considerado que los procesos de cambio con una historia definida y "cocinada" por los jefes resultará igualmente ilusionante también para los empleados. Pero esto no es necesariamente cierto, pues ellos tienen otras prioridades y además les gusta ser partícipes de la elaboración de una historia que de alguna manera van a protagonizar. Otros problemas habituales consisten en la errónea creencia de que el cambio vendrá por sí sólo con el simple hecho de cambiar al líder o

líderes. Craso error, pues el trabajo que hay que hacer "aguas abajo" es enorme. Además, cambiar los procesos y las estructuras es fundamental, pero sobre todo es crítico que sean bien entendidas y aceptadas por los empleados. Las imposiciones contra la voluntad de quienes han de hacer que las cosas sucedan no suele funcionar.

En definitiva, el factor emocional se alza una vez más como el que más puede condicionar el éxito o el fracaso de un proceso de cambio empresarial, ligado estrechamente con algo tan complejo como la actitud y el comportamiento de las personas ante el cambio.

Las transformaciones personales

Son diversos los factores que pueden influir en la propensión al cambio de una persona. Sin pretender ser taxativos, podemos citar algunos que están más relacionados con el carácter o la personalidad, como la propia actitud frente al cambio, la motivación, el nivel de ambición, la curiosidad, la valentía o el conformismo. Además de estos atributos internos existen otros factores, que pueden considerarse exógenos, capaces de propiciar cambios o de actuar como catalizadores o impulsores. Unas veces, el hecho puede ser la confianza y credibilidad que nos merece quien nos propone la

adhesión a un proceso de cambio. Otras, el detonante será un suceso repentino e inesperado que nos empuja. Y quizás en otros casos, no existe un hecho relevante que actúe como revulsivo, sino la reiteración de alguna circunstancia menor, esa especie de gota de agua que colma el vaso y que nos llevará a plantearnos un "hasta aquí hemos llegado".

Buen ejemplo son las transiciones de carrera. Si cada edad refleja aspectos específicos de la personalidad, cada ciclo de carrera profesional reúne ciertos estereotipos vitales condicionantes del cambio. Así, la década de los treinta supone la de mayor efervescencia y crecimiento, mientras que la de los cuarenta debería consolidar lo aprendido y capitalizarlo. Superada la mitad de nuestra vida media se alcanza habitualmente la cúspide de responsabilidad. Es momento propicio para hacer balance sosegado de hacia dónde nos está llevando nuestra carrera, y hacia dónde nos hubiera gustado que nos llevara.

Lo que pedimos a los profesionales en los procesos de cambio en las empresas no puede desconocer realidades como la anterior. Combinar lo más adecuadamente posible las necesidades del cambio en la organización con las aspiraciones e inquietudes de las personas que la componen, en sus diferentes momentos vitales y ciclos de carrera, constituye un más que probable factor de éxito. Explicar bien el imperativo del cambio y sus consecuencias, destacar sus beneficios colectivos e individuales, hacer partícipes a los empleados del viaje y que entiendan su contribución para llegar a un destino mejor, son requisitos fundamentales para generar la motivación y actitud adecuadas.

Intervención de José Luis Rodrigo, Director de RR.HH. de Ibercaja, en la clausura de las Jornadas de Estudio del Gref, en Zaragoza

Después de elogiar la labor del GREF y manifestar su disposición a seguir colaborando, manifestó, en el contexto de los temas tratados, que la Entidad sigue manteniendo los presupuestos y acciones programadas para este ejercicio. Consideramos la Formación como una de las herramientas para salir de esta crisis, dijo.

Y añadió: Según la evolución de la crisis, y si tuviéramos que ajustar presupuestos, el Departamento de RR.HH. será considerado con una actuación similar a otros departamentos críticos para la estrategia de la Caja, ni peor ni mejor, sino haciendo la misma contribución para conseguir entre todos salir cuanto antes de esta situación.

En algún momento he oído que os preguntáis *¿Qué nos pide la Dirección en estos momentos?*:

- Que nos centremos en los temas fuertes del negocio y que requieren una especialización, esto nos lleva a una diferenciación en el mercado.
- Mirar hacia dentro de la Organización, en tiempos de bonanza todo es válido si el empleado salía contento de un curso, ahora es el reciclaje de los profesional que suponga un aprendizaje del "oficio bancario", en procesos muy vinculados con el negocio. Involucremos a los directivos como formadores.

Como Responsable de RR.HH. os pediría qué Formación sea una herramienta para retener e incrementar el talento. Si bien nos debemos centrarnos en el HOY, nuestra responsabilidad también es atender el MAÑANA, para que cuando salgamos de la crisis tengamos unos profesionales adaptados a los cambios, a las tecnologías, que sean ágiles antes las nuevas circunstancias con que se enfrenten, y sepan liderar ese cambio, ya que nada será igual a las situaciones que hemos vivido recientemente de bonanza. Es decir, **TRABAJEMOS EL HOY SIN PERDER LA PERSPECTIVA DEL MAÑANA.**