

CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN INTERNA DE LAS ORGANIZACIONES

Hace dos años, IBM y ESADE tomaron la iniciativa de convocar unos encuentros entre altos directivos, líderes de importantes corporaciones en España, para conocer de primera mano cuáles eran las estrategias en materia de transformación interna y liderazgo que están configurando sus agendas. Así nacieron los Encuentros de Liderazgo Corporativo, con los que ambas entidades pretenden arrojar luz sobre dos aspectos, las personas y el cambio, considerados los principales retos a los que se enfrentan los directores ejecutivos.

Resumen del Informe sobre los Encuentros de Liderazgo Corporativo de IBM y ESADE.

LA NECESIDAD DE CAMBIAR

El cambio está en la base de la vida de todas las organizaciones. Pero, ¿qué entendemos por cambio? Podemos destacar dos tipos: el primero hace referencia al cambio incremental, el del día a día; se trata de aquel que responde a las pequeñas adaptaciones de las políticas y prácticas de la empresa a la evolución del mercado en el que se mueve. Y el segundo atiende a los cambios transformadores, más radicales, a través de los cuales las empresas son capaces de reinventarse a sí mismas y cambiar radicalmente todos sus componentes.

La diferencia entre ambos fue uno de los aspectos comentados en los Encuentros, señalándose que *“el pequeño cambio que se hace cada día es lo que hace funcionar a las empresas. Esa evolución continua es una necesidad en toda organización”*. Y frente a este cambio adaptativo y cotidiano, se contraponen el cambio radical y transformador.

LAS PERSONAS, ¿MOTOR O FRENO?

Las personas, ya sean internas a la empresa o externas, son la clave de cualquier proceso de transformación, ya que pueden convertirse en la gran palanca o en el gran freno del mismo.

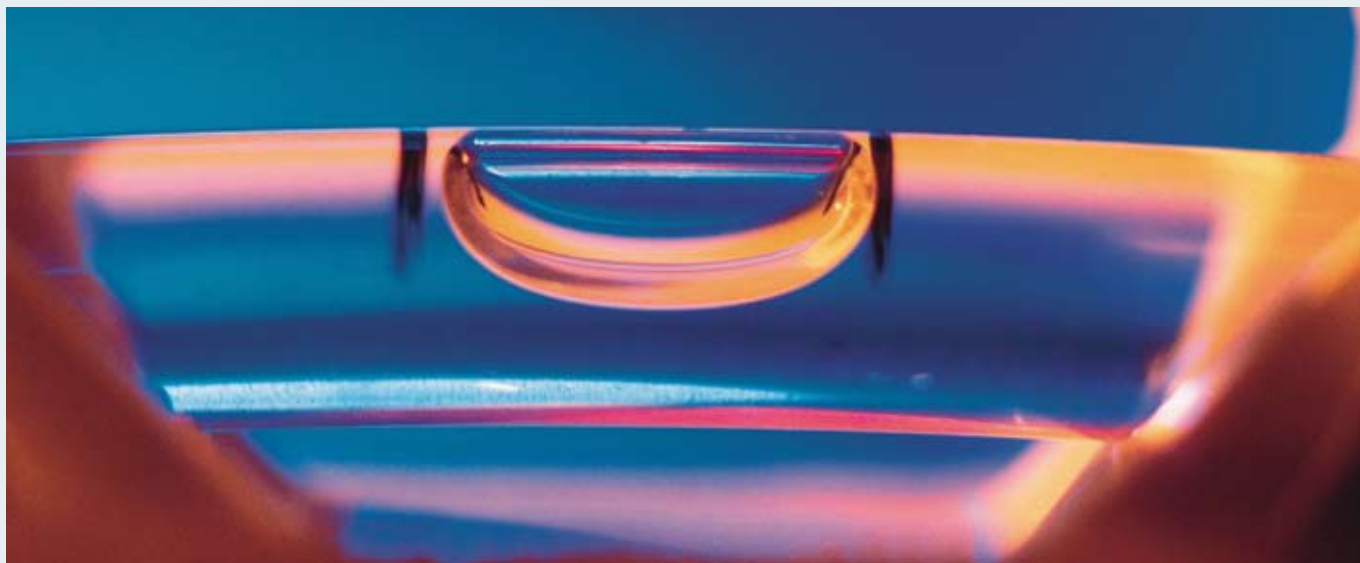
Por ello se considera que una óptima gestión de las personas es fundamental para modificar actitudes, comportamientos, formas de trabajar y relaciones.

“Todo suma y todos suman”, afirmaba uno de los ejecutivos participantes, mientras que otro apuntaba que *“lo primero es identificar a los stakeholders, después involucrarlos y, por último, mostrar respeto hacia todo lo que aportan los individuos”*, mientras que otro más apostillaba que *“transformar a las personas es realmente lo difícil”*. Para lograrlo, hemos identificado tres grandes áreas de actuación:

- Crear una cultura orientada al cambio.
- Compartir una visión y unos valores.
- Comprometerse con los resultados.

Crear una cultura corporativa orientada al cambio

La necesidad del cambio en una organización, salvo en aquellas situaciones críticas, no es evidente. Las organizaciones tienen una cierta tendencia a refugiarse en lo que conocen, presuponiendo que va a permanecer invariable frente a las acometidas del mercado o a la propia evolución interna.



¿Por qué cambiar cuando las cosas van bien? Los directivos españoles coincidían en la necesidad de impulsar el cambio precisamente cuando las cosas van bien. Uno de ellos sugería *“generar un estrés positivo para lograr motivación”*, mientras que otro hacía énfasis en *“conseguir que las personas acepten el cambio como normal, tratando de cambiar hacia una cultura orientada al riesgo”*.

En este sentido, es crítico identificar cuál es el ‘gran siguiente paso’ que se debe dar:

- Se hace necesario implantar sistemas de atención y escucha a la voz del cliente, ya que *“los cambios provienen siempre de él. Corresponden a las necesidades de pasado mañana del cliente”*.

- La propia voluntad de la organización de sobrevivir se convierte en el motor de cambio.

- Para implantar una cultura corporativa orientada al cambio, los ejecutivos participantes consideraron el espíritu crítico como uno de los valores indispensables.

La resistencia al cambio

La resistencia, en mayor o menor grado, aparece en todo proyecto de transformación porque, *“deseados o no, los cambios generan incertidumbre”*. En la mayoría de los casos, la resistencia suele producirse cuando se tiene poco conocimiento del proceso de transformación o se carecen de habilidades para trabajar en el nuevo entorno.

Las reacciones positivas deben reforzarse involucrando en los planes de gestión de la re-

sistencia a aquellos que muestren apoyo al proceso. Un método para identificar y analizar la resistencia es considerar el modelo de voluntad y capacidad para el cambio (Cuadro 1).

Los directivos españoles son conscientes de que las personas clave son las que tienen capacidad de causar impacto o influir en un proceso de cambio determinado. Por ese motivo, cada contacto con una de ellas debe percibirse como una oportunidad. Estas personas se ubican en todos los niveles de la organización pero, sin lugar a dudas, deben situarse en el equipo directivo.

Los directivos resaltaron la necesidad de premiar aquellas actitudes que están en sintonía con la cultura que se quiere imponer. Adicionalmente, los líderes empresariales se muestran partidarios de prescindir de las personas que se oponen frontalmente al cambio.

Compartir una visión y unos valores corporativos

Se puede decir que la necesidad de llevar a cabo un proceso de transformación debe ser percibida por el conjunto de la organización como algo real, y no como una iniciativa exclusiva de los altos directivos. No obstante, al mismo tiempo, esta visión debe ser algo que ilusione a la organización en todos sus niveles.

“Un equipo es un estado de ánimo” y es precisamente responsabilidad del equipo directivo saber transmitir esa ilusión y aglutinar los distintos elementos para movilizar a toda la organización hacia el cambio. La visión y los valores corporativos conforman el ADN propio de las

LA ADAPTABILIDAD PERSONAL AL CAMBIO

- Involucrar a los afectados y proporcionarles el tiempo necesario para comprometerse intelectualmente y emocionalmente con el cambio.
- Permitir que los empleados ejerzan un cierto control directo o indirecto sobre lo que les ocurre durante el proceso de implantación
- Concebir la resistencia como una reacción natural e inevitable al cambio, animando a los afectados a expresarla.
- ¿Qué significará el cambio para los empleados?
- ¿Cómo afectará el cambio a los empleados?)



organizaciones, el conjunto de cualidades que les hace únicas en el mercado y determina su éxito y/o su fracaso. La imitación de modelos externos, el comportamiento gregario o *“el querer de una manera inconsciente ser como otros”* es lo que lleva a las organizaciones a adoptar modelos no adecuados y, por tanto, a la pérdida de identidad y de liderazgo en el mercado.

La visión y su dimensión práctica

Hay que comunicar una visión empresarial que realmente sea comprendida por las personas, que sea aceptada y compartida y, al mismo tiempo, sea capaz de mover y entusiasmar a las personas de la organización a nivel individual.

Esa dimensión ‘práctica’ de la visión también era resaltada por un máximo ejecutivo al afirmar que *“a veces existe una dicotomía: Visión muy grande sin relación con el día a día. Necesitamos estar preparados para contestar a preguntas como: “¿y qué hay de lo mío? ¿cómo me afecta a mí?”*. Y esta dicotomía se identificaba como una de las barreras en los procesos de transformación.

¿Cómo eliminarla? Es necesario desarrollar la dimensión práctica de la visión, enlazándola con los valores corporativos de la empresa y los intereses particulares de las personas. Según

uno de los directivos, *“es fundamental la identificación con los colores corporativos para llevar a cabo una transformación con éxito”*. Ese ‘sentir los colores’ de la organización, ese compromiso personal con los objetivos de la empresa, sólo puede desarrollarse sobre un marco de valores mutuamente compartidos.

Comprometerse con los resultados

El compromiso con los resultados es la tercera área clave que identifican los directivos españoles en la gestión de las personas -*“el éxito atrae éxito”*-. A pesar de la necesidad de participación por parte de toda la organización en la formulación tanto de la visión como del diseño de la estrategia a seguir, la responsabilidad sobre los resultados corresponde al equipo directivo. En este sentido, la participación y la colaboración de toda la empresa no implica que el equipo directivo delegue su responsabilidad en la ejecución; este compromiso lo que otorga es credibilidad a todo el proceso de cambio.

Podemos aproximarnos a ese compromiso con los resultados de varias formas:

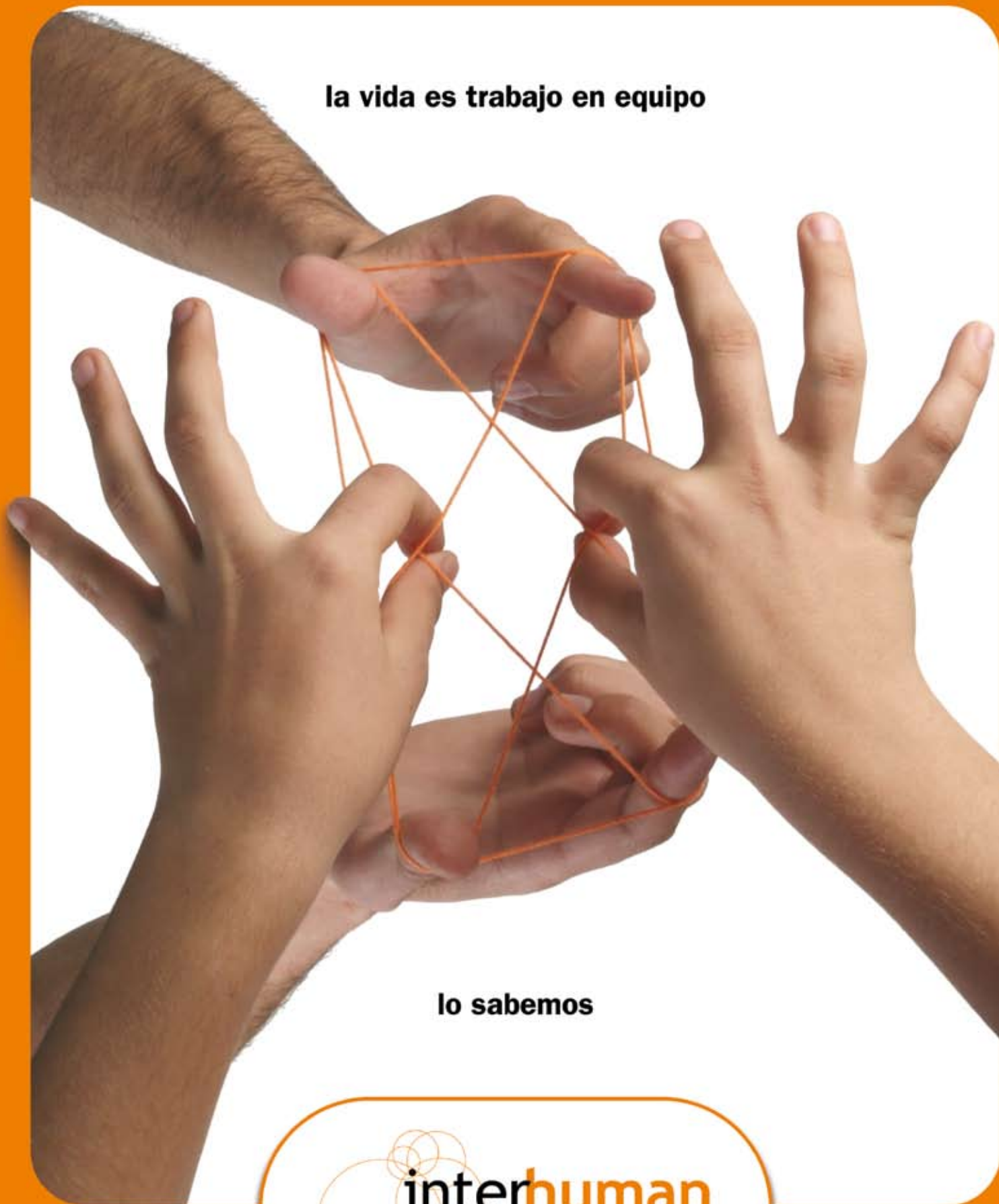
- El compromiso propio de los directivos es *“demostrar día a día lo que debe ser la nueva organización. La dirección debe ser un ejemplo continuo de hacer lo que se dice que hay que hacer”*.
- El proceso de transformación y de cambio debe ser una de las prioridades de los directivos.

Medir los resultados

El compromiso con los resultados suele relacionarse con los sistemas de retribución y recompensa. El sistema de recompensa actúa al mismo tiempo como un elemento motivador y un refuerzo de los comportamientos y/o actitudes que queramos impulsar. Ambos componentes (motivación y refuerzo) son clave para la consecución de los objetivos. En esta línea, uno de los participantes en la segunda sesión de los Encuentros defendía que *“el reconocimiento del proceso de cambio debe estar asociado a los ejecutores del mismo. Es necesario vincular el esfuerzo que se está pidiendo a la gente con un reconocimiento. Si no, la organización se queda muy indiferente”*.

La retribución aparece como uno de los elementos utilizados para valorar el compromiso

la vida es trabajo en equipo



lo sabemos



www.interhuman.es

CLAVES PARA LA FORMULACIÓN DE LA VISIÓN

- ¿Qué necesidad hay de cambiar?
- ¿Cuál es la gran idea que mueve el cambio?
- ¿Qué valores y comportamientos serán importantes?
- ¿Qué valores y comportamientos actuales deben cambiar?)



con los resultados pero no el único ni, muchas veces, el más importante. Existen otras formas que pueden resultar mucho más eficaces: *“La compensación y el reconocimiento deben ser tratados de forma separada. Esto es clave para mantener y fomentar el orgullo de ser parte del gran equipo que es la empresa”*.

EL LIDERAZGO

El segundo aspecto más importante en un proceso de transformación es el liderazgo. El estado del arte del cambio empresarial recomienda un liderazgo que se ocupe fundamentalmente de:

- Clarificar la dirección del cambio.
- Proporcionar la dirección respecto a las capacidades y niveles de rendimiento esperados.
- Inculcar motivación para mover a la organización desde donde está hoy en día hasta donde necesita estar.
- Reducir la ambigüedad y la incertidumbre ante el cambio.

■ Crear un sentido de dirección común y ayudar a las personas a orientarse hacia los objetivos del cambio. Esto proporciona el contexto para la calidad y eficiencia de la toma de decisiones.

¿Cómo se percibe el liderazgo y su necesidad por parte de los máximos directivos de empresas españolas? Existe una visión ‘carismática’ del mismo por parte de algunos directivos cuando expresan la necesidad de *“ejercer un liderazgo fuerte, muy dirigido desde arriba, con determinación, autoridad y ninguna concesión a las dudas. El cambio debe ser poco democrático. Con capacidad de decisión”*. Sin embargo, cuando se trata de personas, *“el cambio debe realizarse con respeto y valorando sus intereses”*.

Adicionalmente a ese fuerte liderazgo, un máximo ejecutivo apuntaba otra cualidad indispensable: *“los CEOs tienen, además, la obligación de ser heterodoxos”*, siendo capaces de saltarse las normas cuando sea necesario con el objetivo de no perder flexibilidad, agilidad o rapidez de respuesta.

Esta visión carismática del liderazgo está también balanceada por la necesidad de que los líderes *“tengan credibilidad entre los que serán partícipes del cambio, para crear soporte”*. Así, aunque se dice que el éxito del directivo radica en ejercer su capacidad de liderazgo para imprimir a la organización la velocidad y el sentido que considere necesarios, al mismo tiempo, su buena aceptación implica no hacer a la organización dependiente de esa capacidad de liderazgo. Y es el cambio un juego de equipo, no de individualidades. *“Es necesario tener a la persona adecuada en el lugar adecuado; contar con aquellas personas que van a implantar el cambio (make it happen)”*.

El liderazgo en un proceso de esta naturaleza en el que juegan distintos equipos debe tener una capacidad integradora: la de *“ser capaz de aglutinar intereses a través de un proyecto compartido y propio de cada trabajador”*. Tal y como esgrimía uno de los participantes, *“al compartir la decisión en el proceso de cambio debe crearse un equipo de personas, los agentes del cambio, que facilitarán la ‘compra’ emocional del proceso”*. En este sentido, podemos decir que tanto el *management* como el liderazgo *“tienen más de arte que de ciencia”* y que el directivo es, sobre todo, un gestor de cambios.

La responsabilidad y el compromiso con los resultados es una de las palancas del liderazgo. *“La perseverancia y la capacidad de actuar, de gestio-*

“Un equipo es un estado de ánimo” y es responsabilidad del equipo directivo saber transmitir esa ilusión y ser capaz de aglutinar y movilizar a toda la organización hacia el cambio)

1. MODELO DE CAPACIDAD Y VOLUNTAD PARA EL CAMBIO

NO PUEDE Y QUIERE	PUEDE Y QUIERE
<ul style="list-style-type: none"> ■ Reconoce la importancia de cambiar. ■ Apoya de forma activa el programa de cambio. ■ Cree en el programa como una buena cosa sin ver necesariamente la imagen completa. ■ No tiene las habilidades/comportamientos requeridos (tutelar, enfocarse a la mejora de procesos, trabajar en equipo...). 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Ve el cambio como un proceso no como un evento. ■ Se enfoca en los objetivos finales y desea alcanzarlos. ■ Reconoce que el cambio causará gran impacto. ■ Se entusiasma hacia el cambio y entusiasmo a los demás. ■ Es un modelo para las habilidades y comportamientos de la nueva visión.
NO PUEDE Y NO QUIERE	PUEDE Y NO QUIERE
<ul style="list-style-type: none"> ■ No reconoce la necesidad de cambio. ■ No demuestra apoyo hacia el programa. ■ No quiere cambiar. ■ No tiene las habilidades requeridas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Se esfuerza para tener éxito en términos financieros a costa de los comportamientos requeridos. ■ Enfoque en finalidad no en medios. ■ No muestra apoyo al programa de cambio. ■ Entiende la necesidad pero le avergüenza el cambio. ■ Comprende la necesidad pero está en desacuerdo con el proceso. ■ No cambiará debido a las presiones de sus colegas.

Fuente: IBM-ESADE. Encuentros de Liderazgo Corporativo, 2006.

nar unos medios y hacer responsable de estos medios a un equipo directivo es crucial". Este compromiso con los resultados implica una gran dosis de credibilidad. Si todo cambio genera incertidumbre, "los primeros en estar convencidos deben ser los CEOs. La organización detecta si el máximo directivo de la empresa está convencido o no sobre la necesidad y la dirección del cambio".

Comunicación interna

La comunicación interna es un elemento clave ya que incide directamente sobre dos aspectos fundamentales. El primero de ellos está relacionado con la necesidad actual de trabajar en entornos de colaboración y el segundo incide sobre las expectativas personales. Sin una buena comunicación no existe liderazgo, ni compromiso, ni, desde luego, visión compartida. Todos los directivos de empresas españolas participantes en los Encuentros de Liderazgo Corporativo reconocieron la importancia de la comunicación en los procesos de cambio.

La mayoría de los participantes en Encuentros de Liderazgo Corporativo aseguró que en sus empresas existen, desde la dirección, canales de comunicación activos y abiertos a todos los empleados. No obstante, "éstos no acaban de calar. La gente sigue teniendo un estricto sentido de la jerarquía", apuntaban. Pero más allá de herramientas y canales de comunicación, la clave está en cómo se produce "la gestión de personas y, por tanto, la motivación y comunicación internas". Ambos elementos, relacionados entre sí, actúan como catalizadores del cambio. "Comunicación interna y liderazgo están estrechamente vinculados. Cuando se dan a la vez, el cambio entra, actúa y produce resultados".

Comunicar con estrategia

Una correcta estrategia de comunicación, bien estructurada y siempre coherente con el posicionamiento de la empresa y el objetivo que se quiere alcanzar, es condición necesaria para el éxito en los programas de cambio. La

2. FASES DEL SISTEMA DE COMUNICACIÓN EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

EXPLICAR LA NECESIDAD	CLARIFICAR LA VISIÓN	INSPIRAR PARA LA ACCIÓN	MANTENER EL DINAMISMO
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anunciar el cambio. ■ Asegurarse de que las razones de negocio para el cambio están claras. ■ Empezar a motivar y preparar a la gente para el cambio. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Enfocarse en una comunicación bilateral. ■ Aceptar la resistencia y las preguntas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Construir sobre el conocimiento actual. ■ Motivar a las personas para que dejen de hacer las cosas como las hacían antes. ■ Hacer que la gente acepte la nueva forma de hacer las cosas. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Reforzar los cambios. ■ Promover la aceptación de los nuevos comportamientos. ■ Estimular la aceptación sostenida de la nueva cultura.

Fuente: IBM-ESADE. Encuentros de Liderazgo Corporativo, 2006.



comunicación debe tratar las necesidades cambiantes de las personas a lo largo de la vida de un proyecto. Existe un sistema de comunicación con cuatro fases que tiene en cuenta este cambio de necesidades y que señala los objetivos de la comunicación para cada fase (Cuadro 2).

LA COMUNICACIÓN

Más allá del análisis de los procesos que componen el plan de comunicación, el éxito de ésta dependerá de la comprensión que se tenga de las necesidades de los empleados, de desarrollar los mensajes que se quieren transmitir y de usar distintos canales de comunicación para difundir esos mensajes.

En relación con éstos, la comunicación ha de ser breve, clara y concisa. *“La clave está en centrarse en un único mensaje. Sólo así se logrará movilizar al conjunto de la empresa en la dirección adecuada”*, comentaba uno de los ejecutivos españoles. La comunicación en un proceso de cambio también debe ser capaz de movilizar a las personas dentro de la organización, de cohesionar sus intereses y alinearlos con los objetivos de la empresa. Debe transmitir esos valores que se quieren impulsar y hacerlo de forma creíble.

LA INNOVACIÓN

Los participantes en los Encuentros de Liderazgo Corporativo consideran que las empresas *“están obligadas a mantener permanentemente un cambio innovador para ofrecer al cliente lo que necesita en cada momento”*. Estas opiniones sitúan a la innovación como una palanca clave de cambio.

En cualquier caso, independientemente de la implantación efectiva de esa necesidad por innovar, todos los ejecutivos participantes coincidían en que *“el centro de los procesos de innovación ha de ser el cliente”*.

No obstante, orientar la organización hacia el cliente también significa que la visión y los valores corporativos han de estar centrados en alcanzar ese fin. Según uno de los directivos, *“lo que hay que hacer es poner al cliente como referencia de nuestras actividades para comprender qué es lo que le estamos aportando”*. El verdadero problema radica en medir correctamente el avance y la efectividad de la innovación dentro de la empresa. Adicionalmente, es necesario ser capaz de comparar los indicadores que se han utilizado con los de nuestros competidores o con los del mercado en general, mediante procesos de *benchmarking*.

El gran reto está en el seno de las organizaciones

Se confirma también en España el giro en relación a las preocupaciones de los directivos, que en años anteriores se habían focalizado en problemas relacionados con los cambios en el entorno y hoy se centran en la transformación interna de sus organizaciones. *“Nos hemos ocupado en las macrocuestiones, pero hemos descuidado a las personas”*, reconocía un directivo en el estudio realizado a nivel mundial. Sin embargo, el verdadero reto radica en los empleados: *“Transformar a las personas es realmente lo difícil”*.

Cambiar cuando las cosas van bien

Otra de las grandes conclusiones que se derivan del presente estudio es la necesidad de cambio constante en las organizaciones. No es obvio ver la necesidad de implementar un proceso de cambio en una empresa si ésta no está en crisis. Responder con un programa de cambio ante una situación crítica puede significar haber llegado demasiado tarde. Por ese motivo, se produjo una gran unanimidad en las sesiones de debate organizadas por IBM y ESADE en torno a la necesidad del cambio *“precisamente cuando las cosas van bien”*. Pero, ¿cómo evidenciar esa necesidad de transformación?

De las opiniones de los participantes se desprenden tres vías, todas ellas distintas y complementarias entre sí. Mirar hacia fuera, al mercado, a los socios del negocio y a los clientes es un ejercicio necesario para detectar la necesidad de cambio dentro de una organización. *“Los cambios vienen siempre del cliente”*, según las palabras de un directivo participante. Por otro lado, el

NIVELES DE LIDERAZGO

- Los promotores del cambio (alta dirección): Son las personas en la organización que legitiman y promueven el cambio. Son los “propietarios” de todo el proceso. En los grandes procesos de cambio, esta persona es el CEO, ya que debe tener el máximo rango dentro de la organización y la credibilidad necesaria para liderar el cambio con autoridad y aprobar sus costes asociados.
- Directores del cambio (segundo nivel): Los directores del cambio son aquellas personas dentro de la organización que se aseguran de que las instrucciones de la alta dirección se cumplan. Los directores del cambio tienen el importante rol de proporcionar dirección, claridad y dar soporte a los procesos para alcanzar el “nuevo mundo”.)

“Lo que hay que hacer es poner al cliente como referencia de nuestras actividades para comprender qué es lo que le estamos aportando”)

deseo de permanecer incorruptible e independiente en el mercado, el temor a verse envuelto en un proceso de compra y/o fusión, es otra de las fuentes de detección de la necesidad de un cambio en la empresa. Tal y como argumentaba un director general, lo que marca *“el verdadero motor de cambio es la voluntad de independencia”*. Por último, la necesidad de iniciar un proceso de cambio puede ser fruto de críticas que provengan del seno de la organización. El afán de autosuperación de una empresa a través de la crítica positiva fue un aspecto muy valorado por

Jornada



Retribución Variable y Dirección por Objetivos (DPO)

Retribuir según resultados, estimular el progreso

Madrid, 7 de marzo de 2007

Barcelona, 14 de marzo de 2007

Información e Inscripciones: www.ode.es/retribucion

Aproveche esta Oferta:

Estudio de Retribuciones 2007

Precio **excepcional** de **210 €** (precio catálogo 398 €) para asistentes a la jornada.



- ✓ 87 puestos descritos y analizados.
- ✓ Retribución fija, variable y en especie.
- ✓ Retribución ajustada según sector, ubicación, experiencia...
- ✓ Análisis de Competencias

Para adquirir el Estudio de Retribuciones 2007 sin asistir a la Jornada, consulte:

www.ode.es/er2007

ACCIONES CLAVE DEL LIDERAZGO EN LOS PROCESOS DE CAMBIO

ACCIÓN	DESCRIPCIÓN
Desarrollar una visión del cambio	Dibujar una imagen clara de que cambio debe ocurrir; crear una visión del estado futuro y del camino excitante, realista e inspiradora. Posicionar correctamente la visión del cambio y protegerla de la dilución o reducción. Comunicar, de forma frecuente y pública, un sentido de urgencia para el cambio y la insatisfacción con la situación actual del negocio.
Generar compromiso	Ganarse el apoyo y compromiso de los directivos hacia la visión y el programa de cambio. Asegurarse de que los directivos transmitan ampliamente a la organización, como directores del cambio, su continuo compromiso con el programa.
Comunicar e inspirar	Desarrollar y transmitir frecuentemente un programa de cambio que entusiasme y motive a los empleados a cambiar. Reconocer y tratar las preocupaciones personales de la gente. Mantener el entusiasmo por el cambio. Celebrar los éxitos ganados de forma temprana. Anunciar continuamente qué pasará a continuación y qué debe esperarse.
Demostrar compromiso personal	Endosar de forma visible el proyecto a través de la involucración personal, acción visible y participación en el proceso de cambio. Promover frecuente y públicamente el compromiso con el cambio.
Ayudar a asimilar la visión	Proporcionar el soporte necesario, anticiparse, deshacerse de los obstáculos en el proceso de cambio; e involucrar a los demás para crear responsabilidad individual y de grupo por lograr el cambio.
Actuar como modelo de inspiración	Definir los nuevos valores y comportamientos requeridos de los empleados; tutelar y desarrollar a los líderes del cambio en sus nuevos comportamientos.
Utilizar recompensas y presiones para ganar apoyos	Recompensar la adopción, por parte de los empleados, de los nuevos valores y aplicar las consecuencias de la no adopción de los mismos. Recompensar puntualmente a aquéllos que faciliten el proceso de implantación o expresen su disconformidad con aquellos que obstaculizan la aceptación al cambio.
Alinear e integrar los cambios	Gestionar las acciones de integración. Alinear a las personas transformando los imperativos para el cambio y la respuesta estratégica de la organización en realidades operativas. Comprender y comprometerse con cualquier consecuencia necesaria para el éxito del programa. Trabajar para minimizar el impacto adverso al cambio sobre las personas, teniendo en cuenta que a veces es necesario que algunas personas sufran un mayor impacto que otras. Ofrecer soporte proporcional al impacto.
Desarrollar capacidades de liderazgo para el cambio	Pedir opiniones y, en función de éstas, desarrollar habilidades de liderazgo para el cambio. Desarrollar y transferir las capacidades de liderazgo para el cambio a los demás.

Fuente: IBM-ESADE. Encuentros de Liderazgo Corporativo, 2006.

los ejecutivos españoles. En ese sentido, se consideró que es necesario *“premiar al que discrepa y aporta nuevas ideas”*.

Transmitir el sentido de urgencia del cambio

Según un alto ejecutivo español, hay que *“generar estrés positivo”*. La velocidad de transformación es cada día más crítica. Por otro lado,

es interesante constatar la coincidencia con los estudios de Kotter sobre la creación de un *“sentido de urgencia”* como el primer paso en el proceso de cambio organizativo. No obstante, los participantes en Encuentros de Liderazgo Corporativo han ampliado el concepto, añadiéndole la necesidad de transmitir la importancia del tiempo en el proceso de cambio, de transmitir la necesidad de la rapidez en la transformación de la organización.)

20

ANIVERSARIO

IIR España

Fórmese con los Mejores

IIR Organiza 2 Seminarios imprescindibles para usted

Aprenda una nueva forma de dirigir equipos con

Gustavo Piera

- Consiga su **carta de ruta personalizada**
- Cambie su **pensamiento**



¡Le regalamos el último libro de Gustavo Piera! La travesía. 18 Claves para llegar a buen puerto

Barcelona, 27 y 28 de Marzo de 2007
Madrid, 20 y 21 de Junio de 2007

Coaching para no expertos

Marta Williams

Utiliza el modelo de **Marta Williams** para convertirte en un auténtico **coach**

Sólo un experto en coaching puede enseñar a los que no saben del tema

Madrid, 21 y 22 de Marzo de 2007
Barcelona, 16 y 17 de Mayo de 2007

BOLETIN DE INSCRIPCION

Si, deseo inscribirme a GUSTAVO PIERA

- Barcelona, 27 y 28 de Marzo 2007 850013
- Madrid, 20 y 21 de Junio 2007 850014

Precio Si efectúa el pago
Hasta el 06/03/2007 | Después del 06/03/2007
999 € + 16% IVA | **1.399 € + 16% IVA**

El precio incluye almuerzo, café y documentación

Si, deseo inscribirme a MARTA WILLIAMS

- Madrid, 21 y 22 de Marzo 2007 850035
- Barcelona, 16 y 17 de Mayo de 2007 850036

Precio Si efectúa el pago
Hasta el 01/03/2007 | Después del 01/03/2007
799 € + 16% IVA | **999 € + 16% IVA**

Publicación Oficial

OBSERVATORIO
de recursos humanos
y relaciones laborales

NOMBRE _____

CARGO _____

E-MAIL _____

TELEFONO _____

MOVIL _____

EMPRESA _____

CIF _____

902 12 10 15 | 91 319 62 18 | info@iir.es | www.iir.es

Príncipe de Vergara, 109. 28002 Madrid

En cumplimiento de la Ley Orgánica de Protección de Datos de Carácter Personal 15/1999, le informamos de que los datos utilizados para este envío proceden de nuestros ficheros de datos personales, debidamente inscrito ante la Agencia Española de Protección de Datos, entre cuyas finalidades se incluye la de realizar acciones comerciales. No obstante, podrá ejercitar sus derechos de acceso, modificación, cancelación y oposición mediante escrito dirigido a Institute For International Research España, S.L., C/ Príncipe de Vergara nº 109, 28002 Madrid al que acompañe fotocopia de su D.N.I.