

La anticipación al cambio asegura el éxito en un contexto global incierto

La confianza mutua entre empresa y empleados impulsa la *resiliencia* corporativa

JUANMA ROCA

Madrid. En un contexto en el que las empresas fluyen entre la incertidumbre y el cambio, la adaptación resulta clave, pero aún lo es más saber anticiparse a la ola, señaló Pino Bethencourt, socia directora de Bethencourt *executive development*, durante una sesión para directivos sobre la *resiliencia* o capacidad de anticipación a los cambios, que suelen sacudir a las empresas. Como explica, "el cambio se parece a un surfista que va a coger una ola. El que la ve venir se prepara a tiempo. Si se pasa demasiado tiempo viendo si ésta es la ola buena, se meterá en un remolino y no capitalizará la ola. En ese caso, no puedes aprovechar las oportunidades, sino minimizar las pérdidas", comenta Bethencourt, que destaca que la verdadera *resiliencia* se alcanza con la conjunción de una alta confianza en uno mismo, una gran confianza en el futuro y una elevada confianza en la organización, tanto por la cúpula directiva como por los empleados.

Para la consultora, "la empresa *resiliente* ve aparecer el cambio antes que los demás y se prepara para capitalizar las oportunidades en menos tiempo, con menos recursos y con más éxito; es decir, saca ventajas competitivas del cambio". En este sentido, la incertidumbre y temores que rodean a las transformaciones del entorno "limitan el cambio", porque, como señala la experta, "hay quien sólo piensa en que con el cambio va a perder todo lo que tiene". Pero, matiza, los líderes con visión de futuro ven a tiempo los cambios e incluso las crisis, que, como señala Bethencourt, también "son contextos de grandes oportunidades" si la



Después de atravesar una grave crisis a comienzos de los 90, **Toyota** supo sobreponerse y transformó su negocio al anticiparse a los cambios del entorno.

organización se anticipa con determinación.

El concepto de *resiliencia* procede de la ingeniería, donde se conoce como la capacidad de un material para recibir golpes sin descomponerse, adquiere especial relevancia en la empresa actual, donde, como destaca Daniel Hernández, directivo del fondo inmobiliario holandés Rolanco, "los cambios siempre se reciben con miedo y resistencia". "Pero la diferencia es que antes se decía que había que cambiar, pero hoy se ve que el cambio es necesari-

Las crisis pueden ser "contextos de grandes oportunidades" si la compañía cuenta con un liderazgo efectivo

rio; la diferencia es el contexto, y, cuanto más incertidumbre, hace falta más liderazgo", responde Bethencourt, que, en este sentido, insiste en que el directivo debe generar un ambiente de "absoluta confianza" en la organización, que es "lo que permite que la gente se una para afrontar junta una crisis".

La consultora afirma que "la confianza no se cuenta; se siente y se vive", y se construye a largo plazo en una relación biunívoca entre el empleado y la empresa, porque "hay una confianza directamente proporcional entre la confianza de la empresa hacia al empleado y viceversa", lo que, a su juicio, deriva en un compromiso que sirve como barrera ante el impacto negativo de los cambios inesperados.

"El líder consigue la fe de sus empleados en el futuro y yo busco que la gente quiera invertir su tiempo en la empresa y que vean que es el mejor lugar para desarrollarse profesionalmente; es decir, que esa empresa va a enriquecer su nombre. La clave está en crear un entorno empresarial con oportunidades y una función de liderazgo atractiva", explica la consultora española.

Un ambiente de confianza y compromiso multiplica la proliferación de ideas e iniciativas, fomenta la lectura efectiva y positiva del cambio, descentraliza la toma de decisiones y hace fluir de forma más dinámica la información. A la vez, evita la rumología y la falta de adaptación a los planes por abandono o alta rotación.