



**Cámaras**  
Andalucía

**Cámara**  
de Comercio de España

Fondo Europeo de Desarrollo Regional - FEDER  
Una manera de hacer Europa

**InnoCámaras**

**STARTUP  
ANDALUCÍA  
ROADSHOW**

**¿Estoy preparado para  
gestionar en tiempos de  
cambio?**

Joaquín García-Tapial Arregui  
Universidad Loyola

A long time ago in a galaxy far  
far away.....

# **Episodio X**

## **Una Nueva Era**

*Estamos asistiendo al nacimiento de una nueva era.  
Esta nueva era supone la aparición de RETOS,  
algunos nuevos y otros no tanto.  
Y los líderes, todos los líderes,  
deben enfrentarse a dichos retos.*

*En los próximos minutos vamos a abordar  
esos nuevos retos y daremos  
algunas claves sobre como afrontarlos.*

# Una Nueva Era

*Estamos asistiendo al nacimiento de una nueva era*

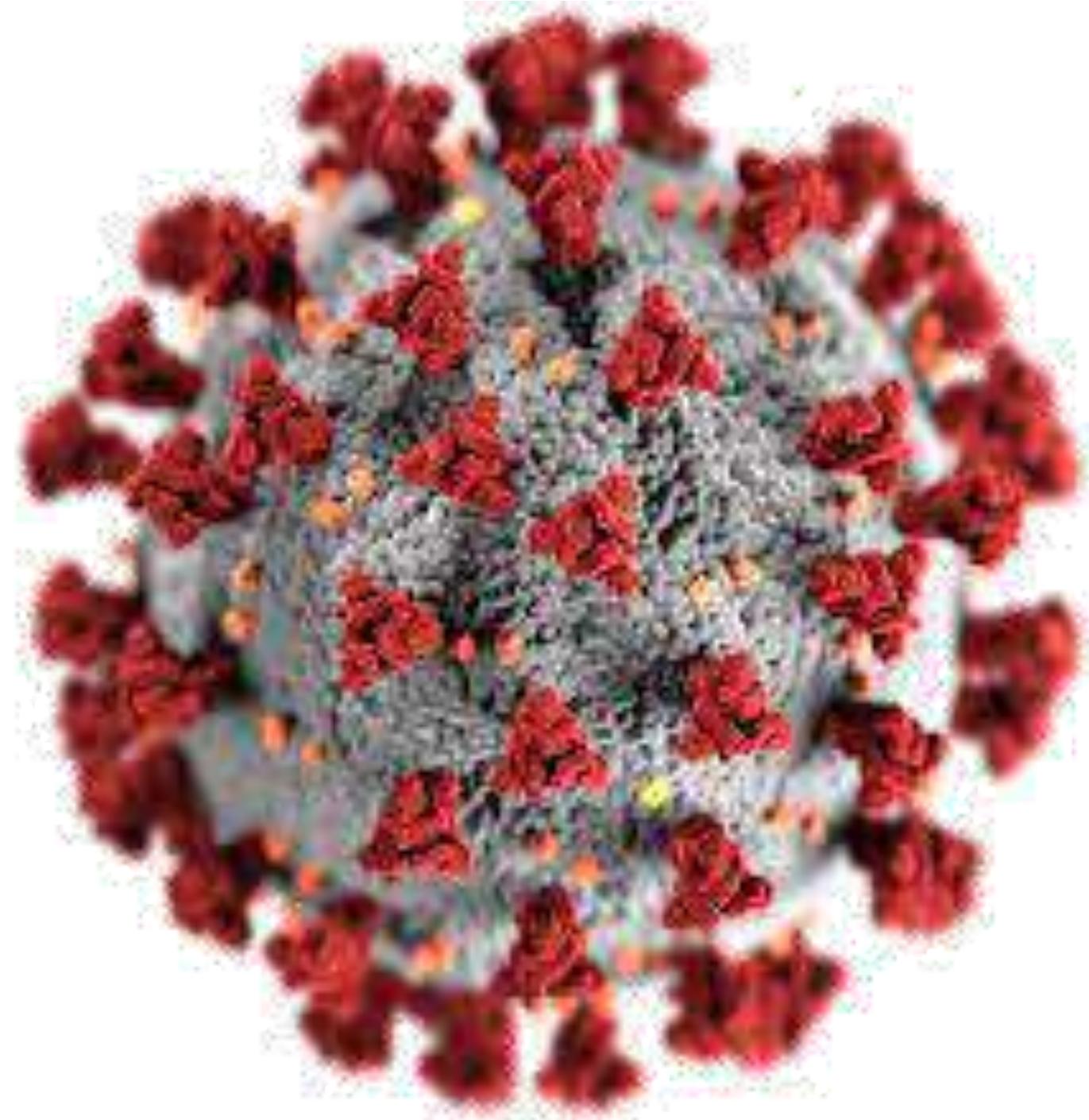
*Esta nueva era supone la aparición de R57*

*algunos nuevos y otros*

*Y los líderes, todos los líderes*

*deben enfrentarse a dichos retos*

*En los próximos minutos vamos a abordar  
esos nuevos retos y daremos  
algunas claves sobre como afrontarlos.*



# VOLATIL UNCERTAINTY (impredecible)

# COMPLEJO

# AMBIGUO



**DIRECTO GUERRA  
RUSIA UCRANIA**



# ¿Por qué hay que “gestionar” el cambio?

Sociedad con continuos cambios que nos afectan personal y profesionalmente. Las reacciones ante ellos **no son iguales** en todas las personas.

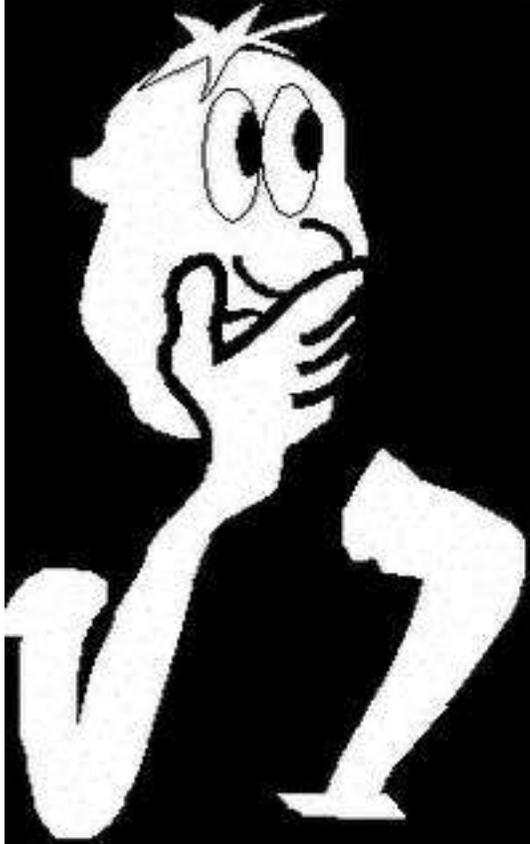


¿Por qué hay que “gestionar” el cambio?



No hay que gestionar el cambio, sino que hay que gestionar **a la velocidad del cambio**

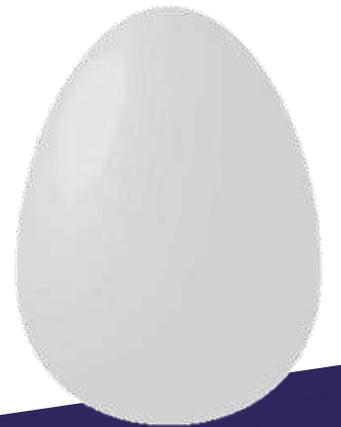
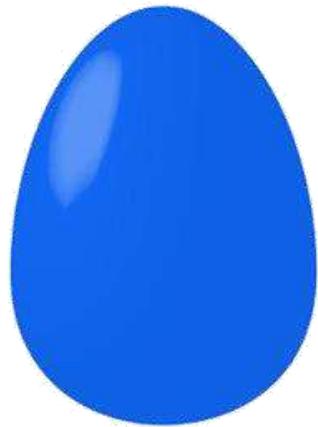
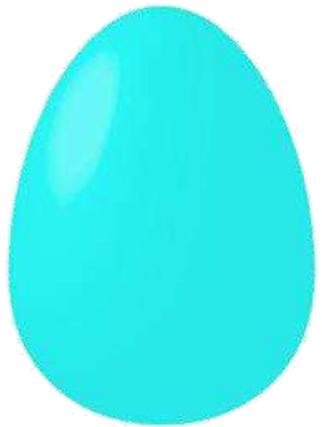
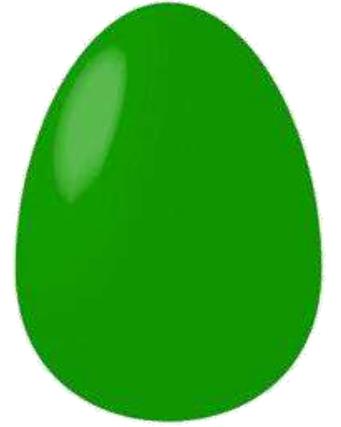
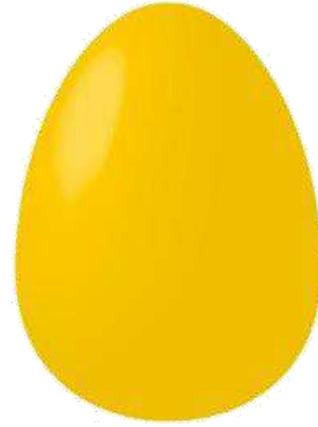
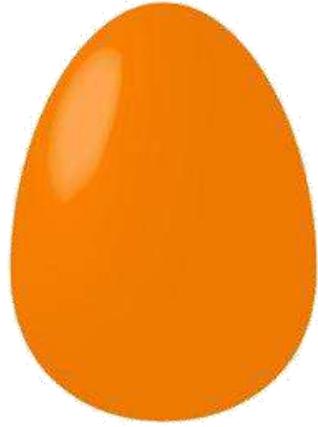
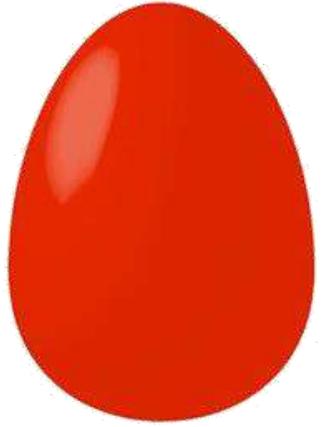
# ¿Cómo como nos sentimos ante un cambio?



- Todos los cambios, tanto positivos como negativos, afectan a las personas provocando disfunciones, porque los cambios minimizan nuestra habilidad para controlar los acontecimientos.
- Algunas personas afrontan mejor una situación de cambio que otras aunque teóricamente están en la misma situación de crisis
- No son los cambios los que nos desbordan, sino las implicaciones que éstos tienen en nuestra vida.

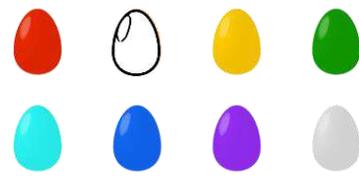
**“Podemos estar intelectualmente preparados para un cambio, pero no psicológicamente”**

# Los 8 elementos de los procesos de cambio





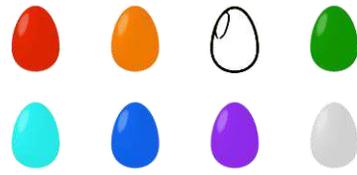
# Segundo elemento: El Inicio del Proceso de Cambio



- 4 tipos de situaciones de "plataforma ardiente":
  - Problemas actuales
  - Problemas previstos
  - Oportunidades actuales
  - Oportunidades previstas.
- Las más inmediatas son las que tienen más capacidad para movilizar a las personas.

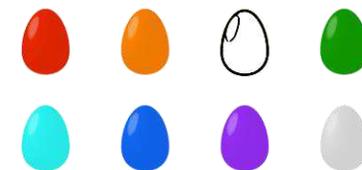
**Hay que ser valiente para lanzarse al agua, aunque implique un riesgo**

## Tercer elemento: Los Roles del Cambio



- **Espónsor:** Personas que tienen la facultad de autorizar y liderar el cambio.
- **Agentes:** Responsables de que el cambio se lleve a cabo.
- **Público:** Las personas que deben cambiar: el objetivo del cambio.
- **Impulsores:** Trabajan para realizar el cambio pero no tienen facultad para autorizarlo.

# Tercer elemento: Los Roles del Cambio



Lineal

Promotor



Agente

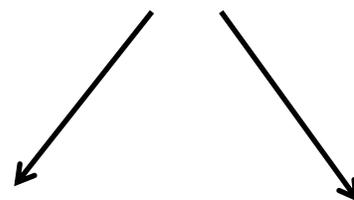


Público

La más  
aconsejable  
Fácil de  
entender

Triangular

Promotor



Agente    Público

Desaconsejable  
Solo Funciona cuando  
el promotor pone en  
manos del agente el  
trabajo

Cuadrangular

Promotor

Promotor



Agente

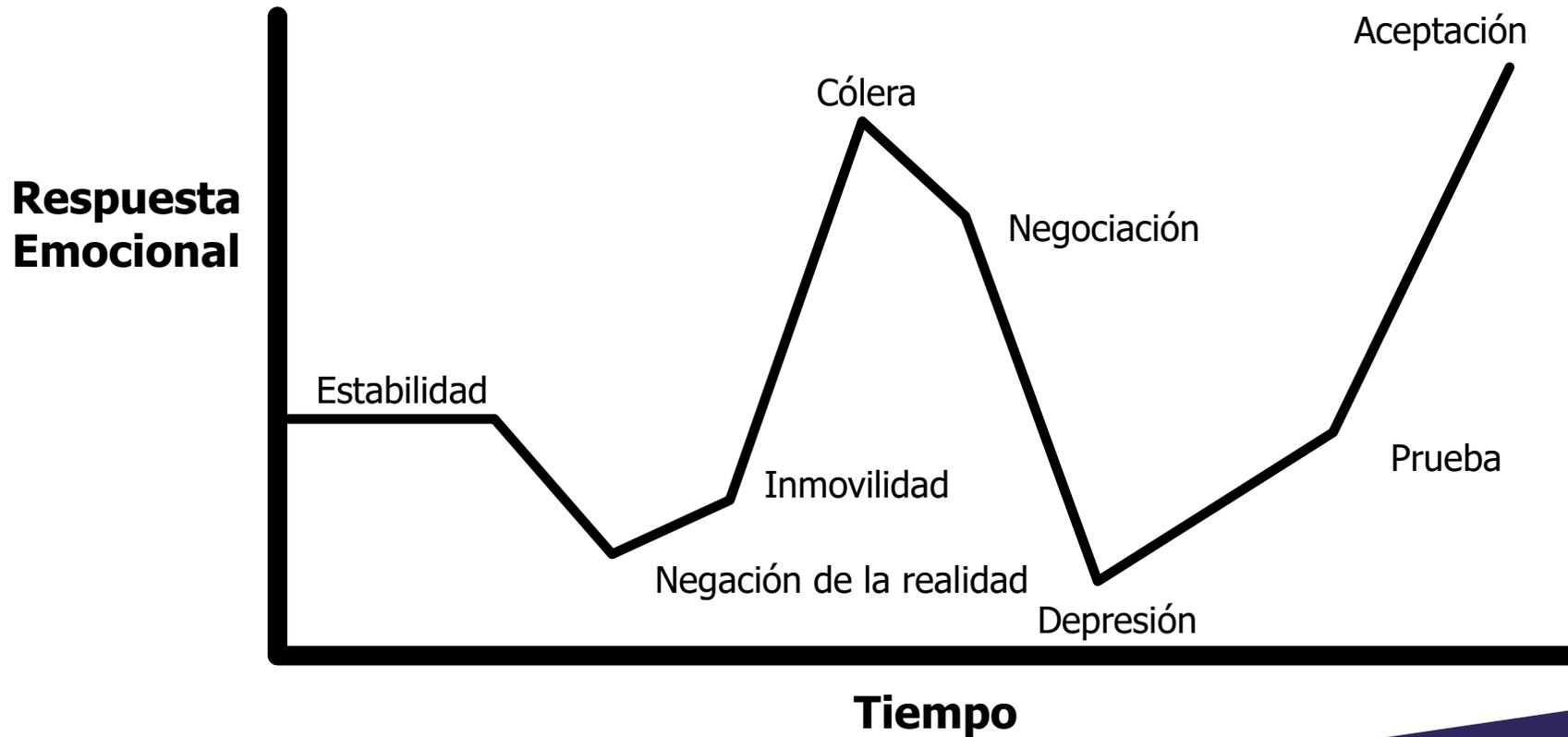
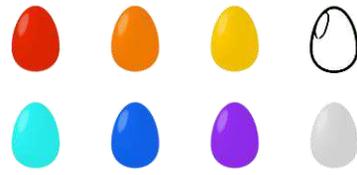


Público

Totalmente  
Desaconsejable (aun  
que muy habitual en el  
sector público)

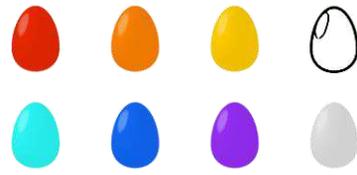
# Cuarto elemento: Resistencia al Cambio

- Mecanismo habitual de aceptación del cambio (percepción negativa)

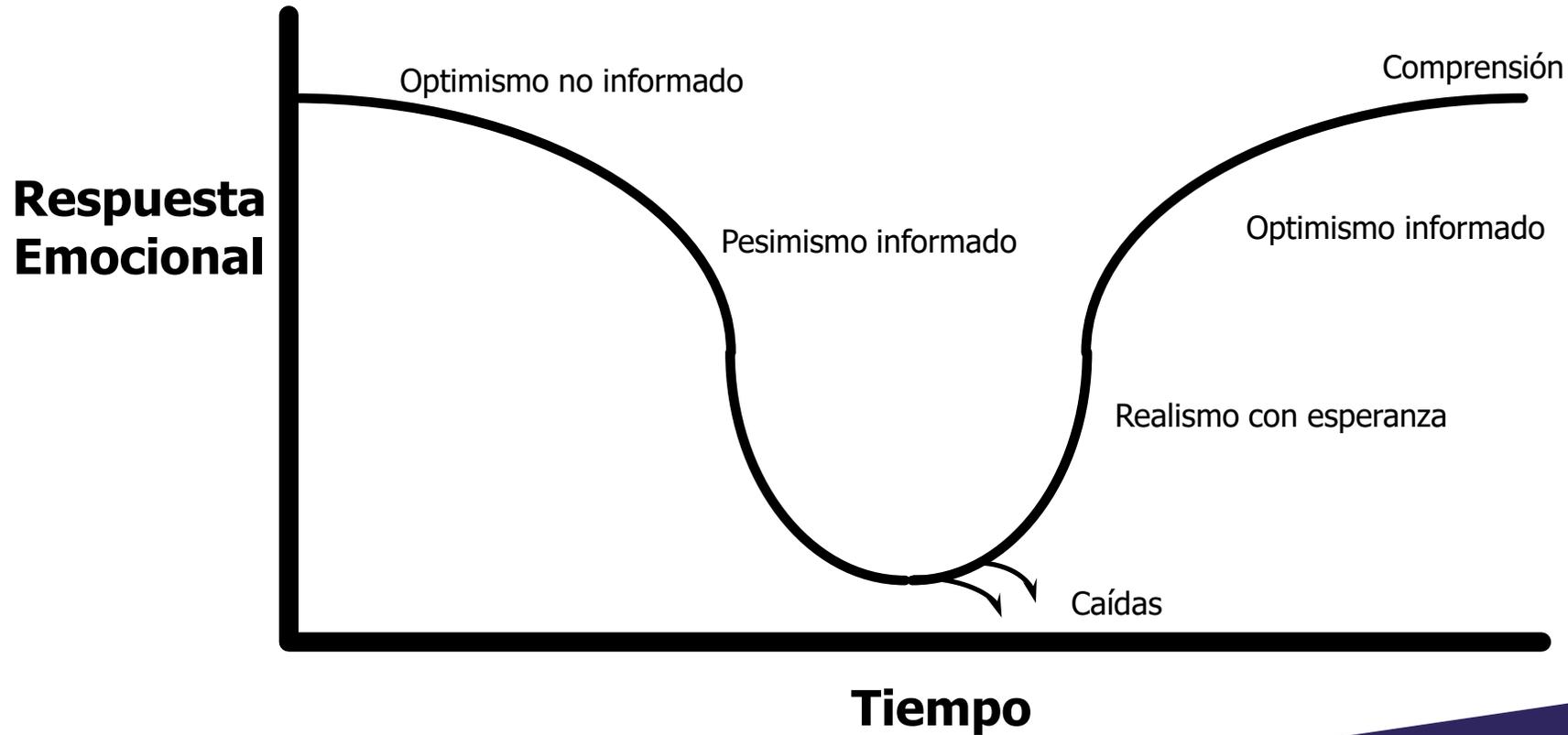


# Cuarto elemento: Resistencia al Cambio

- Respuesta positiva al cambio



Las personas que originalmente perciben que un cambio tienen implicaciones positivas, siguen un camino distinto de resistencia que aquellas que lo perciben como negativo.



# Siempre hay "AGUJEROS NEGROS"

## Quinto elemento:

☐ La doble cara: compromiso público pero no privado.

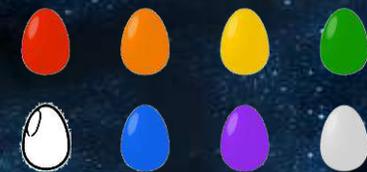
☐ En sus áreas de responsabilidad el cambio no funciona, pero siempre hay alguna explicación (falta de tiempo, de formación, de recursos, de presupuesto,...).

• El compromiso es el lazo de unión entre las personas y los objetivos del cambio.

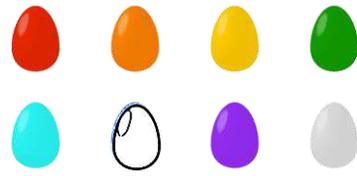
☐ El verdadero reto no es comenzar los cambios, es mantenerlos.

• Conseguir el compromiso del afectado es esencial para afrontar grandes cambios.

☐ Cuando los Espónsors no pueden cumplir sus promesas, la gente tiende a asociarlo con la retórica estratégica.

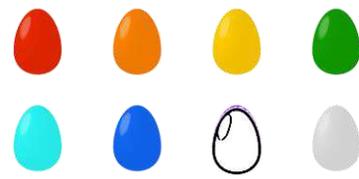


## Sexto elemento: Liderazgo



- Más allá de la gestión, el liderazgo es clave
- ¿Qué significa ser un líder?
  - Poder de influencia, capacidad de cambiar las cosas...
  - No basta ser un buen gestor, para transformar es necesario ser un líder
- Cualidades del “Nuevo Líder” (C. Lowney)
  - Técnicamente competente en todas las habilidades y conocimientos relevantes (“equipado”)
  - “Fan” de los entornos V.U.C.A. (grandes habilidades en la toma de decisiones, adaptabilidad, ingeniosos, autoconscientes)
  - Participa de la visión del “Bien común”
  - Networking a nivel mundial y con capacidades multiculturales
  - Transformadores: se sienten llamados a un liderazgo valiente, comprometido y transformador

# Séptimo elemento: Inevitabilidad

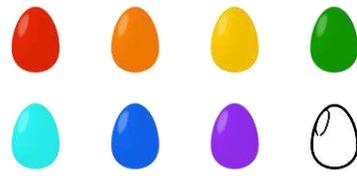


## EL CAMBIO OCURRE





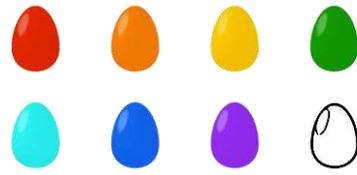
# Octavo elemento: Flexibilidad



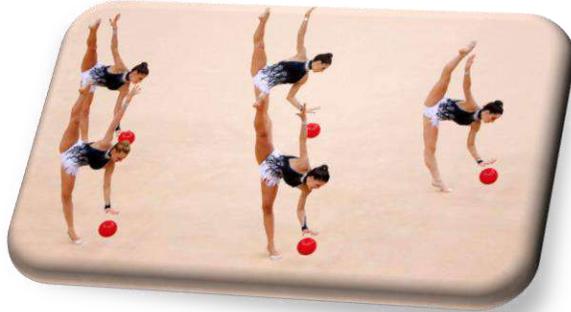
- Según la REA, una persona flexible es una persona que...:
  - Que se adapta con facilidad a la opinión, a la voluntad o a la actitud de otro u otros.
  - Que no se sujeta a normas estrictas, a dogmas o a trabas.
  - Susceptible de cambios o variaciones según las circunstancias o necesidades.



# Octavo elemento: Flexibilidad



- Características de las personas flexibles:



Son **ORGANIZADAS**

Disponen de estructuras mentales para gestionar la ambigüedad



Son **PROACTIVAS**

Toman la iniciativa, se involucran en el cambio, no se defiende contra él



Están **CENTRADAS**

Tienen una idea clara de lo que quieren



Son **POSITIVAS**

Ven la vida como algo lleno de oportunidades

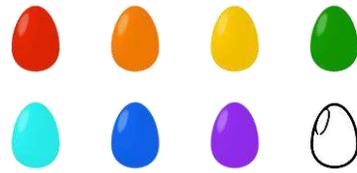


Son **ADAPTATIVAS**

Cambian de postura según la situación

# Octavo elemento: Flexibilidad

- Una buena y una mala noticia



La Flexibilidad  
puede ser  
aprendida



Aprender a ser flexible  
no significa ser inmune  
a las consecuencias del  
cambio

Entonces, ¿se puede gestionar el cambio

iSI!

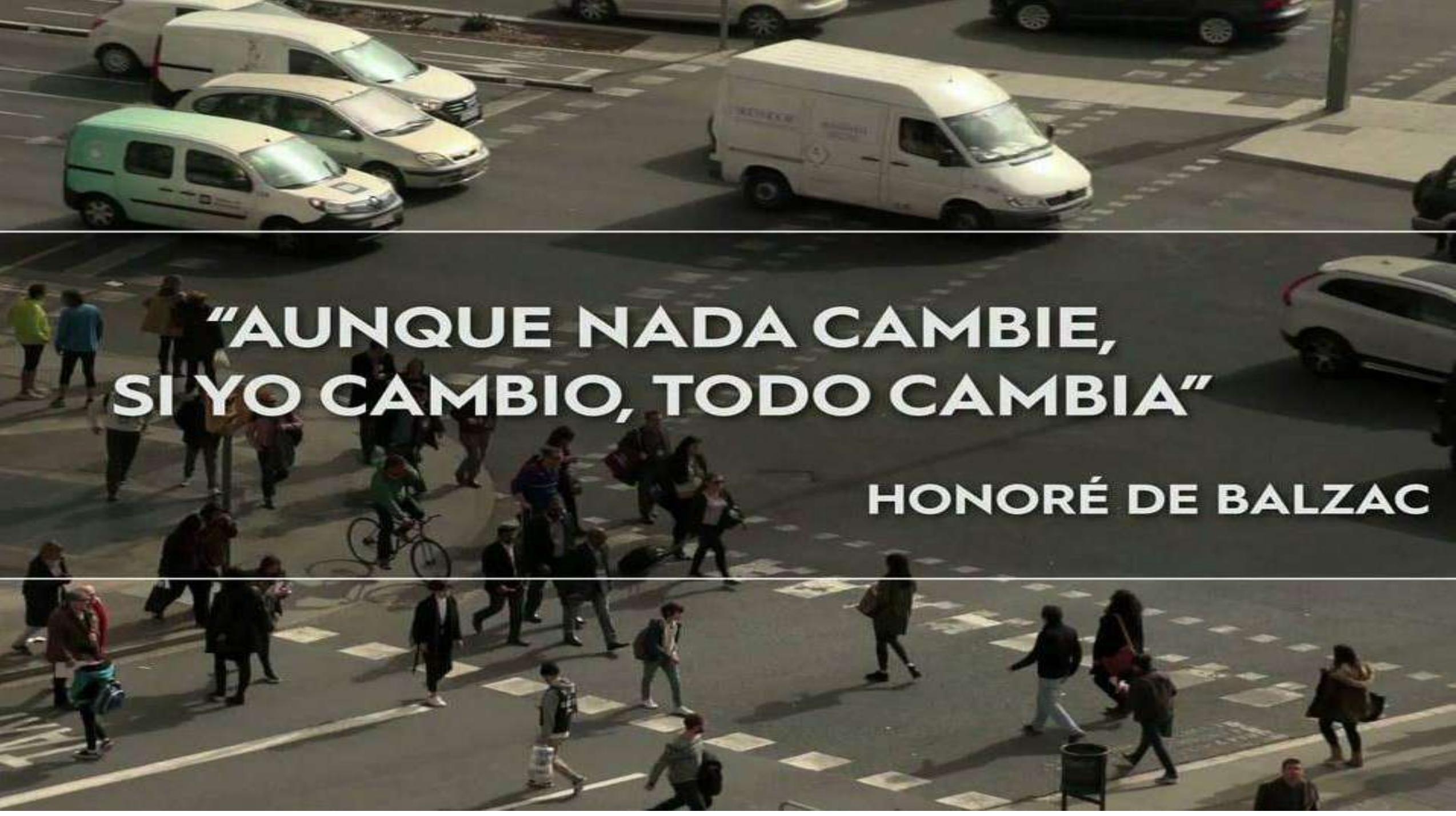
PERO....



Nicholas Vreeland

## ➡ **La solución está siempre en nuestro interior.**

- ➡ La única realidad que podemos modificar o controlar está en nosotros mismos.
- ➡ Cambiar el mundo es “imposible”: asumamos, pues, la responsabilidad de nuestros actos.
- ➡ Cambiándonos a nosotros mismos conseguiremos obrar cambios también la sociedad (y añado y, en nuestras organizaciones)



**“AUNQUE NADA CAMBIE,  
SI YO CAMBIO, TODO CAMBIA”**

**HONORÉ DE BALZAC**

# LA CLAVE



SER FLEXIBLE

# Posibles actitudes ante el cambio



## EVITAR

Nos dejamos  
por  
(actitud pasiva)



## ACOMODARSE

se resigna, "Esto es  
(actitud pasiva)



## RESISTIR

no acepta el  
cambio, quiere  
mantener la



## COMPROMETERSE

Todo es mejorable. Miran hacia el futuro  
(actitud activa)



## PARTICIPAR

El futuro depende de mi, de nosotros  
(actitud proactiva)





Fondo Europeo de Desarrollo Regional - FEDER  
Una manera de hacer Europa



**STARTUP  
ANDALUCÍA  
ROADSHOW**

**GRACIAS POR VUESTRA  
ATENCIÓN**