

COMPARTIENDO ALGUNAS REFLEXIONES...

Claves en un proceso de transformación empresarial

Hay organizaciones que son como erizos de mar. Se les reconoce el movimiento arriba-abajo, pero no el movimiento adelante-atrás. En otras palabras, se puede reconocer cuando crecen y cuando se contraen, pero no resulta fácil identificar si mejoran o empeoran. Consideran sinónimos los términos “más” y “mejor”. Confunden crecer con ser más competitivos. Se difunden con más admiración y boato las informaciones relacionadas con la adquisición y disposición de recursos que las buenas prácticas ligadas con la eficacia en su utilización.

El título de este artículo parecería suficientemente elocuente del mensaje a transmitir, si no fuera por el tratamiento superficial que hacemos del lenguaje.

“Transformación” implica un cambio fundamental, más o menos radical, que se origina por una insatisfacción con la situación actual o por el anhelo de una situación mejor. A priori, representa un reto en cuanto que no es un proceso de continuidad con las formas de hacer anteriores y obliga a desaprender para poder aprender de nuevo. Por otro lado, la transformación –para ser real y no sólo ficticia– debe contrastarse con la consecución o logro de resultados sostenibles. Y estos resultados deben evidenciar una mejora sostenible respecto a la situación anterior. Un cambio con éxito. En otro caso, se trataría simplemente de una declaración teórica o de un intento frustrado de transformación.

Compartiendo estos rasgos que caracterizan a toda transfor-

mación, parece oportuno que reservemos este término para aquellos intentos dirigidos a mejorar, es decir, a “ser distintos”, en vez de calificar como tales a aquellas otras iniciativas enfocadas a “hacer cosas distintas”. Se pretende diferenciar entre los cambios en lo que se es, la forma de ser y hacer empresa, y aquellos otros cambios orientados a cambiar lo que se hace, es decir la dimensión o tipo de actividades de la empresa. En ambos casos, se pueden identificar cambios de mayor o menor magnitud, pero sólo en el primero encontramos propiamente una transformación.

Escuchamos con asiduidad referencias a la transformación de las empresas, de distinto grado y con diversos significados. Todo cambio acontece en una dimensión espacial y temporal determinada, de manera que puede graduarse por niveles de alcance y profundidad. Así, transformar el modelo de negocio de una empresa es más que desarrollar



Luis Mauleón
Socio Director de ASENTA
Management Consultants

o desplegar nuevas estrategias, agrúpanse estas bajo el paraguas de internacionalización, diversificación, *outsourcing* o innovación en producto, entre tantas otras posibles líneas de actuación de las que tanto se predica en la actualidad. Del mismo modo, transformar las prácticas de gestión es algo distinto a introducir cambios en la organización, hacer reingeniería de procesos, incorporar nuevas técnicas o herramientas, o aplicar nuevos sistemas de gestión.

Comprobamos con cuánta frecuencia las organizaciones realizan cambios sin cambiar ellas mismas. Nos enfrentamos al dilema “más o mejor” o, planteado en otros términos, “ser o hacer”.

Sin atajos

Son distintos los caminos o, mejor, enfoques para reforzar o recuperar la competitividad. Muchas organizaciones se ciegan ante la quimera de buscar atajos debido a la urgencia por conseguir resultados rápidos, dejándose arrastrar por los mensajes de las últimas tendencias o tratando de atrapar

oportunidades que se presentan como cantos de sirena. Algunas otras organizaciones, sin embargo, se embarcan en un sólido y comprometido proceso de “metamorfosis”, ejemplo paradigmático de transformación radical. Aspiran a mejorar internamente para conseguir resultados empresariales de forma sostenida y, por ello, se aplican a desaprender y romper con los viejos planteamientos y reglas, para ir evolucionando hacia un nuevo modelo de negocio y de gestión. Emprender un proceso evolutivo, no disruptivo, de aprendizaje organizativo no solo es compatible con la consecución de una transformación radical y unos resultados revolucionarios, sino que desde nuestra experiencia en la conducción de procesos de transformación es recomendación para el éxito.

Excelencia en la gestión

Todo proceso de cambio arranca con un buen diagnóstico de situación. Podemos referirnos a una fase inicial de Análisis. Resulta obvio que conocer dónde y cómo está la organización es el primer paso para iniciar la transformación. Sin embargo, un diagnóstico debe también responder con suficiente precisión a la pregunta de por qué estamos aquí y así. Y, sin embargo, no es tan habitual

encontrar la respuesta correcta a esa cuestión.

Cambio implica movimiento, término que comparte origen y raíz con el de motivación. En síntesis, necesitamos un motivo para movernos. El cambio se realiza por personas y ocurre en las personas. Por eso, la segunda fase para conducir el cambio es sentir la prueba de la necesidad. Hablamos de “sentir”, porque el sentido de urgencia corresponde a una apreciación subjetiva y la razón para cambiar surge movilizándolo todas las emociones. Aquí reside la esencia de la denominada sensibilidad directiva. Es la contribución primaria e insustituible que se espera del directivo o líder. De hecho, la realidad testaruda demuestra que algunas organizaciones, encerradas en sí mismas, nunca encuentran suficientes razones o motivos para cambiar, aunque les sobren las evidencias. También ocurre que, comprendidas las razones, está ausente la visión vívida de un futuro deseado, planteado como un reto enriquecedor y más satisfactorio, que nos impulse a iniciar la travesía. Constatamos que, en demasiadas ocasiones, quienes tienen que fijar el rumbo se muestran indecisos, bien por desorientación o por desconocimiento. Se precisa disponer de un referente que oriente hacia dónde ir. Para resolver ese obstáculo, nada mejor que la apertura al exterior como fuente de aprendizaje. Nuestra mejor propuesta es incorporar los principios de la Excelencia en la Gestión.

Sentadas las bases sobre las que construir un proyecto compartido, el proceso de transformación continúa con la movilización de todos. Este es el

La realidad testaruda demuestra que algunas organizaciones, encerradas en sí mismas, nunca encuentran suficientes razones o motivos para cambiar, aunque les sobren las evidencias

siguiente factor en el proceso. El cambio alcanza a todos y necesita de todos los integrantes de la organización, empezando por la Dirección de la empresa. Su ejemplo, como prueba de compromiso, será su mensaje. Nada convalidará el poder de este instrumento de comunicación, que podrá además venir acompañado por un despliegue en cascada y vertebrado a través de los diversos niveles de la organización.

Pero también sabemos que la buena voluntad no es suficiente. Aunque se aprenda haciendo, necesitamos disponer de talento y aunque no todo pueda responder a una actuación preconcebida, necesitamos un plan inicial. Por eso, una de las claves para el éxito en los procesos de transformación, consiste en disponer de entornos y medios que promuevan el aprendizaje. Estaremos contribuyendo a “que las cosas pasen” y a que los avances perduren. Los procesos de transformación son “carreras de fondo”, por más que nos apremien las circunstancias.

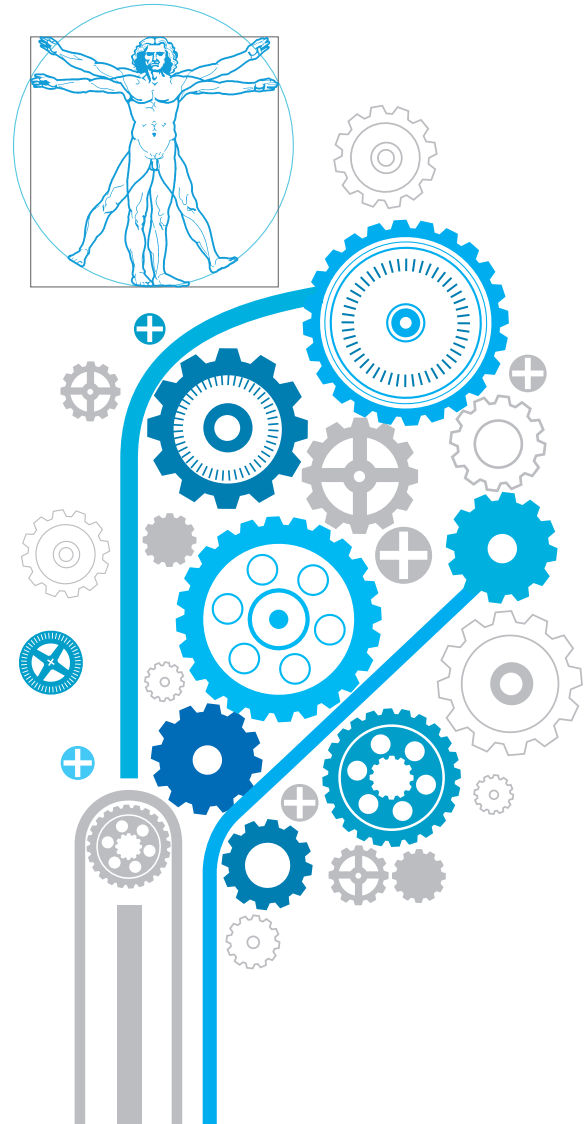
Cambiar implica actuar

Pertrechados con un mapa de carreteras que traslade confianza a todas las personas, fijadas las metas y seleccionadas las prioridades, estaremos dirigiendo la acción. Función esta cuya responsabilidad corresponde a la Dirección, aunque pueda delegar su ejercicio en cada persona de la organización. La clave reside aquí en el foco y la planificación. Aunque sabemos que no todo tiene la misma importancia y que no se puede mejorar todo al mismo tiempo, nos cuesta elegir, porque implica renunciar y porque no siempre nos senti-

mos suficientemente informados para decidir. Queremos hacer todo al mismo tiempo, y eso representa la negación del ejercicio de la función directiva. Si todo es importante, nada es prioritario y los recursos limitados terminan desperdiciados. Otro pernicioso efecto de esta trampa de la dirección consiste en la descoordinación de esfuerzos y la entropía organizativa que resultan de la ausencia de foco estratégico. Todo proceso de transformación es un proceso de autodescubrimiento. Por eso decimos que se retroalimenta a partir del aprendizaje, en un ciclo interactivo de mejora continua, que requiere constancia de propósito y actuaciones destinadas a consolidar el avance.

En conclusión, los profundos cambios estructurales de naturaleza global que se están produciendo en el contexto actual, exigen de cada empresa mucho más que respuestas coyunturales o iniciativas puntuales para tratar de reposicionarse en el sector o mercado. El entorno está urgiendo una transformación empresarial que va más allá de iniciativas aisladas, para alcanzar mayores niveles de competitividad. La crisis representa una oportunidad para impulsar un cambio fundamental en la forma de gestionar. Y para ello necesitamos aprender a gestionar dicho cambio. Una mejor empresa es el fundamento para una mayor empresa con resultados sostenibles. Innovar en la gestión sigue siendo una asignatura pendiente en muchas organizaciones, Pymes y grandes empresas. ¡Buena suerte!

Transformación con
resultados
visibles y duraderos



Los **métodos**
lo hacen posible, las
personas lo consiguen

