

Anticiparse y dirigir el cambio en las empresas

JUAN ARAGONÉS SIGNES
Director General de la Corporación G & C
Profesor del Centro de Formación Empresarial Lluís Vives

Todo cambia: las empresas, las personas, los partidos políticos, los mercados, las ideas, las instituciones religiosas... El cambio tiene su lógica, todo cambia, hasta lo que no cambia, o, lo que es lo mismo, el inmovilismo está condenado a cambiar, porque el cambio no es voluntad, el cambio es necesidad: «Te adecúas a las circunstancias de tu entorno o desapareces». El cambio siempre se da, el cambio es consustancial a la vida. La vida es dinámica, las personas también, las empresas, de igual forma, son entes vivos que de un modo constante están incorporando cambios en su forma de ser, concebir y operar.

El problema de las personas, de las instituciones y de las empresas es el de saber operar con el cambio. El problema no es cambiar, el cambio está garantizado: o tenemos voluntad de cambiar o nos mueven, o cambiamos o nos cambian. El problema es determinar si los cambios que de una manera constante se están llevando a término en las empresas favorecen o no la consecución de los objetivos programáticos, o, lo que es lo mismo, si el cambio está o no gestionado. Es decir, si el cambio es el resultado de la inacción o está provocado, dirigido y en gran medida controlado por una gestión eficaz que determina prioridades, procesos y recursos e intenta conjugar las necesidades de la empresa, de las personas, de los accionistas y de los mercados, para continuar haciendo lo mismo en circunstancias, entornos y coyunturas considerablemente distintas.

Los cambios no se dan por casualidad; la historia nos enseña cómo los buenos gobernantes desde hace siglos han sabido adecuar sus estructuras, estrategias y procesos de desarrollo a las circunstancias socio-políticas y económicas en las que les

ha tocado vivir, incorporando cambios profundos, leves, tranquilos o rupturistas en las organizaciones que han dirigido y, para hacerlo, han incorporado cambios en las estrategias, estructuras, sistemas de gestión, procesos de desarrollo y sobre todo en las personas.

Algunos directivos consideran que la gestión del cambio debe determinar el *modus operandi* de la empresa. Hasta hace unos años, lo más difícil era gestionar mercados, intentar buscar nuevas y mejores oportunidades de hacer negocio, para vender los productos fabricados en circunstancias, mercados y coyunturas difíciles, buscando siempre los nichos de mercado que permitiesen incorporar elementos diferenciadores suficientes al producto como para vender con éxito, incorporando el margen suficiente para subsistir. Sin embargo, en los momentos actuales constatamos que el problema no es tanto saber qué tenemos que hacer, el problema no es tanto determinar cuáles deben ser nuestros nichos de mercado; eso es relativamente sencillo de saber. A los buenos empresarios que conocen sus mercados, sus competidores, la naturaleza de sus clientes y que, sobre todo, conocen cuáles son las fortalezas y debilidades de su empresa, no les es difícil determinar qué deben hacer en función de sus apetencias personales, de los recursos de que disponen y de las oportunidades y riesgos que observan en el entorno. El problema mayor es hacerlo, el problema mayor es gestionar la empresa para que los supuestos teóricos sobre los que se basó la estrategia de desarrollo se cumplan.

El problema es incorporar los cambios necesarios en la empresa para hacerla asequible, adecuada y coherente con la estrategia diseñada en base a los escenarios visionados. Tanto es así, que muchos directivos piensan que el énfasis del empresario no debe ser tanto diseñar las estrategias posibles en términos de producto de mercado, sino diseñar las estrategias deseables, algo así como el norte estratégico deseable en términos de producto-mercado, el horizonte futuro alcanzable, e intentar día a día incorporar en la empresa los cambios necesarios para adecuar la gestión a los supuestos que harán posible implementar esta estrategia con eficiencia y efectividad. En el fondo estamos haciendo lo mismo, pero modificando el enfoque. Parece que los próximos años le demandan al empresario que ponga un mayor énfasis en los aspectos de implementación de la estrategia, para lo cual la gestión del cambio es relevante.

En la gestión del cambio hay dos factores relevantes y de sumo interés: «*Qué cambiar y cuándo*». En primer lugar, deberemos determinar qué aspectos de la empresa demandan un cambio. Cambios que pueden ser: incorporar nuevos procedimientos, formas de operar, productos o políticas. Aspectos que la empresa demanda modificar, u otros aspectos que deben ser reforzados. Al final, todo empresario debe determinar qué aspectos de su empresa demandan cambios.

En segundo lugar, otro aspecto no menos importante es determinar el proceso de cambio: el momento, el ritmo y la profundidad. La adecuada combinación de estos supuestos supone todo un tratado sobre la gestión, que en el fondo se resume con tener rigor en el análisis y sensatez en la toma de decisiones.

El primer factor, aun siendo complejo, es fácil o relativamente fácil de gestionar, pues conocer los cambios que hay que incorporar en una empresa puede ser materia delicada pero está a disposición de cualquier empresario, con recursos propios, o buscando recursos ajenos. Personas que le aconsejen, que le digan qué debe hacer, qué cambios deben incorporar en su empresa.

Sin embargo, determinar el proceso de cambio es más complejo; inciden variables difíciles de cuantificar. En el fondo se trata de determinar el momento, la profundidad y la rapidez del cambio, y estas cuestiones son difíciles de evaluar porque sus contenidos son difícilmente cuantificables. No obstante, hay una serie de factores que deberíamos considerar para determinar el proceso de cambio:

- 1) La coyuntura de la empresa en orden a determinar la *necesidad* objetiva que tiene la empresa de incorporar cambios.
- 2) La *coyuntura del sector* o, lo que es lo mismo, la exigencia de cambios que el entorno le demanda a la empresa.
- 3) *El poder* para hacer cambios con que cuenta el empresario: ¿qué potestad tiene para hacer cambios?, ¿tiene liderazgo, o las decisiones hay que consensuarlas excesivamente?
- 4) *La cultura* de la empresa. Deberemos evaluar si la cultura de la empresa favorece el cambio, o por contra es una cultura especialmente anquilosada en el pasado, que dificulta la incorporación de nuevas formas de operar.

Todo cambio provoca *reacciones en contra* de las personas que deben sufrirlo o aceptarlo, porque los seres humanos tenemos una tendencia natural a la comodidad. Pretendemos aferrarnos a lo que nos es conocido y familiar, a las cosas que forman nuestro mundo. El cambio modifica nuestro *modus operandi* real o psicológico y esto suele provocar resistencias innatas a aceptar los postulados del cambio, que serán mayores en función de la profundidad del cambio.

El *tiempo* es determinante en los procesos de cambio. Las ideas, artilugios e innovaciones de todo tipo avanzan mucho más que las personas. Los cambios son lentos si pretenden modificar lo profundo y no sólo lo aparente. A mayor contenido cultural del cambio, mayor tiempo demandará para que sus postulados sean aceptados y asimilados por los colectivos que pretende regular. Sobre todo, porque el cambio deberá «demostrar» su validez, eficacia y beneficios para que las personas abandonen sus antiguas formas de hacer basadas en sus convicciones tradicionales. Y esto demanda tiempo.

No obstante, siempre cabe el recurso del *cambio aparente*, que lamentablemente continúan utilizando un gran número de instituciones públicas y privadas, para hacer avanzar sus organizaciones. La vida nos presenta multitud de ejemplos de cambios aparentes que esconden «no cambios profundos» de culturas y formas de operar que se conservan y que con el tiempo vuelven a emerger de un modo tan espectacular

e inmaculado como lo han hecho en los países del Este. Las cosas son como son, de nada sirve engañarnos. Los empresarios que van por delante de sus circunstancias internas y externas saben gestionar el cambio. Adecuando en cada momento sus organizaciones a los mundos y entornos que les ha tocado vivir. No hay más secretos, el sentido común, la valentía para afrontar los problemas y la sagacidad para adecuarse a los tiempos son factores que favorecen la gestión del cambio.