

EL CAMBIO (I)

ARTÍCULO

knowsquare

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa de Know
Square S.L.

¿Cambio? , ¿Qué cambio?

En diversos foros he tenido oportunidad de cambiar impresiones con un número importante de directivos que en estos momentos están fuera del mercado laboral, o que lo han estado durante algún tiempo en el último año. Del relato de sus propias experiencias, sus motivos de salida, sus expectativas, podemos llegar a algunas conclusiones; me quedo con dos: la primera se refiere al nivel de estos directivos que, en su mayor parte, es extraordinario, lo cual dice mucho a favor del futuro de este país, por el potencial que atesora, y dice poco por el potencial que desprecia. La segunda conclusión se refiere a los motivos de salida; y esto da para algo más que estas líneas. Es evidente que la crisis puede ser una explicación para todo, pero quiero quedarme con alguna explicación algo menos genérica. No todo el que está fuera lo está por la crisis, al menos directamente, aunque puede haber sido el detonante en más de una ocasión. Hay un término al que se hace continua referencia y que puede aglutinar muchos de esos motivos de salida que antes comentaba. Me quedo al fin con una sola palabra: CAMBIO.

¿Y por qué la palabra cambio?, pues porque se repite en muchas de las explicaciones que se dan cuando se trata de argumentar o detallar las circunstancias que han llevado al directivo fuera de la empresa: ...cambios en la cúpula, cambios en la producción, cambio en la estrategia..., cambios de localización... y todas las derivadas que se quiera sobre todo ello: necesidad del cambio, adaptación al cambio, resistencia al cambio.

Los debates hurtados

Reconozco que hay que ser atrevido para ponerse a escribir algo que pueda interpretarse como negativo sobre el cambio. Hay asuntos, conceptos, palabras, frases, términos, con los que es preciso andar con mucho cuidado, porque cualquier opinión que se aleje de la versión políticamente correcta, te convierte en sospechoso, paso previo a ser perseguido, juzgado y condenado. Hay determinados debates que han sido hurtados a la sociedad, porque generalmente solo se admite una especie de verdad oficial, sin matices siquiera.

Son debates hurtados, por poner algún ejemplo, todos los que se refieren a conceptos como la inmigración, la violencia de género, la condición sexual o el cambio climático. En todos estos asuntos hay una nota común, y es que normalmente hay posiciones cerradas. Puedes estar de acuerdo con 8 de 10 afirmaciones posibles sobre cada aspecto, pero aquí hay que jugar a la totalidad o a nada, porque un solo pronunciamiento mínimamente distante de lo que se quiere fijar como esa verdad absoluta, te coloca en posición de enfrentamiento y, aunque seas la persona más tolerante, comprensiva, moderna, progresista, o el adjetivo que venga al caso, puedes ser considerado racista, machista, retrógrado, o terrorista ecológico.

Por entrar, sólo por encima, en alguno de estos asuntos, pongamos el del cambio climático: Después de acordar que no se puede negar que se están produciendo cambios importantes en la climatología, que afectan a las estaciones, a las temperaturas, al régimen de lluvias, al deshielo, etc., si se te ocurre decir que la acción del hombre no es la mayor responsable de todo ello, y que hay que considerar los ciclos por los que pasa nuestro planeta, te has metido en un lío, porque estás tirando por tierra una bandera que algunos han cogido cuando se han caído otras banderas, otros muros. En el resto de los

asuntos antes citados, y otros muchos más ejemplos, lo de salirse de las versiones oficiales solo te traerá problemas. No hay debate, hay alineamiento o no; más que nada porque el posible debate no se centrará sobre tu posicionamiento, sino sobre el concepto global con toda su carga pseudoideológica.

El cambio

Por fin hablamos del cambio sin apellidos, tras la introducción anterior sobre estos debates hurtados. Y es que ocurre otro tanto con este término, parecido a lo que ocurre con los anteriores. Todo lo que se refiere al cambio es necesariamente positivo. Año tras año, los mismos partidos políticos, utilizan esta palabra para convencer a sus electores: Hay que cambiar, lo cual es lógico que sea bandera de los que no gobiernan, aunque no estaría de más que de vez en cuando también lo fuera de los que gobiernan, pero este es otro debate que tiene que ver con la madurez de los electores, o expresamente con el trato que muchos políticos hacen de su potencial clientela, a la que tratan como si fueran cortos de entendimiento.

En las empresas, igualmente, el cambio está en el centro de buena parte de las estrategias. Cientos y cientos de libros se han escrito sobre el cambio, y todo el mundo acuerda que el cambio es bueno siempre, y el problema está en los que no se adaptan al cambio, porque se resisten, porque no tienen capacidad de adaptación, porque no se enteran que el queso se lo han llevado y no buscan donde está ahora. En fin que bajo la mirada de ese semidios, de poder absoluto, que nadie discute, algunos, como los antiguos gladiadores, libran su última batalla con un lacónico: “Ave, cambio, los que van a morir te saludan”.

Creo que nadie discute, al menos yo no lo hago, la necesidad de adaptación permanente a circunstancias y situaciones diferentes, a mover lo que no funciona, a copiar de nuestros competidores lo que a ellos le funciona, en fin a todo lo que, desde estos planteamientos o similares, pueda implicar cambio. En ese sentido no se encontrarán críticas en estas líneas. Hablamos, por tanto, de la utilización del cambio como excusa y justificación perfecta, dada la inmaculada imagen de este término, para decisiones empresariales, estrategias, tácticas y prácticas que en realidad poco tienen que ver con el cambio o, dicho de otra manera, que se utiliza en vano este término para ocultar carencias, ideas, imaginación; para ganar tiempo, para justificar cifras o simplemente para tratar de demostrar que se avanza, y no siempre es así.

Tratando de limitarme a la extensión que debe tener una nota como esta, solo enumeraré algunas de las circunstancias en las que se puede “colar” el término cambio como esa justificación perfecta para algunas formas de hacer y entender la gestión en la empresa.

El cambio en la forma de organizarse

Necesariamente he de traer aquí los modelos de organización que se van imponiendo, porque están en el germen de muchas de las inadaptaciones que se achacan a muchos directivos “resistentes al cambio”. Siendo claros, pasar de modelos lineales y/o geográficos a funcionales y matriciales no siempre es una buena idea. O queda para la necesaria aportación, que el directivo debe hacer desde su puesto, la posibilidad de que intente convencer a la Dirección de que es una muy mala idea. No todas las empresas pueden admitir modelos importados o estandarizados o, dicho de otra forma, no todos los modelos de consultoría pueden pasar directamente a la realidad de las empresas. Quien está acostumbrado a dirigir, a decidir dentro de las directrices generales y en su nivel de atribuciones, con los correspondientes órganos de control, aquello de crear estructuras funcionales, en las que, en

muchos casos, cada cual va a lo suyo, a veces en contra de los objetivos globales de la empresa, requiere un posicionamiento discrepante que no siempre es entendido en la empresa. La multiplicación de reuniones en las que nadie decide nada pero, eso sí, agotan tiempo y recursos de manera considerable, supone una exasperante prueba de fuego para ejecutivos que tienen otra visión sobre la forma de llevar las cosas. El que la responsabilidad esté compartida y se trabaje con dos líneas de reporte es más que probable que en muchas empresas funcione, como también es más que probable que no funcione en todas. Nuevamente el directivo al que le llegue este cambio, en esta tesitura, puede pasar a ser sospechoso si argumenta aquello de “casa con dos puertas mala es de guardar”, lo cual, queda exclusivamente para los amantes de la obra de Calderón de la Barca.

Naturalmente que en muchas ocasiones es una cuestión de adaptación del directivo a la organización, pero lo que traemos aquí a colación son las situaciones en las que las posibilidades de influir sobre un cambio impuesto son mínimas, y sitúan al directivo, sólo por ejercer una muy sana función de crítica, en una posición de debilidad que necesariamente habrá de traerle consecuencias por ser “resistente al cambio”. A veces la obligada adaptación del directivo no es más que una degradación de sus capacidades como ejecutivo, y esa pérdida resultará difícil de recuperar a futuro en escenarios diferentes, porque ha generado una atrofia.

El cambio en los objetivos

Unos cambios traen otros cambios. Quizás así se podrían entender las estrategias que muchas empresas han puesto en marcha y que han llevado a crujir los cimientos de edificios construidos en muchos años bajo objetivos diferentes, diferentes enfoques y diferentes formas de entender la ética en los negocios.

Si cambias la cúpula de la empresa, es más que probable que quien venga tenga que demostrar necesariamente los motivos de su incorporación. Seguramente, al menos en grandes empresas así será, se han establecido compromisos a un plazo determinado, dos-tres años, que el nuevo ejecutivo, pongamos un nuevo CEO, habrá de fijar como prioritarios en su estrategia. Algunos objetivos tienen que ver con cifras de producción y venta, con cuota de mercado, con costes y estructura y algunos otros, y entramos necesariamente en un mundo algo confuso, con la generación de valor para el accionista (¿). Se asumen compromisos incompatibles con las circunstancias de los mercados, del sector, de la economía en general y, obviamente, las consecuencias son fáciles de prever.

Sea como fuere, ese compromiso se va a trasladar de inmediato a la forma de hacer de la empresa, y no está mal que eso ocurra. No está mal salvo que los objetivos de corto plazo atenten contra el carácter recurrente de la generación de ingresos o la permanencia de la empresa. Pero es que no siempre es fácil de compatibilizar una y otra cosa. Claro que si acudes a una candidatura para cubrir un puesto de alta dirección y dices que tu crees en la consistencia del negocio, que no puedes estresar la fuerza de ventas llevando a los clientes a asumir compras indebidas, que no puedes cargar a los intermediarios si no hay compras finalistas y que, no obstante, ves oportunidades claras de captar cuota de mercado y crecer en el medio plazo, te pueden decir: “o sea, que no nos va a solucionar el problema hasta dentro de un par de años”, o de forma más académica te recuerdan la sentencia de Keynes de “a largo plazo todos estaremos muertos”, y estás fuera.

Por introducir opiniones que no son solo las mías, leí hace unos meses un artículo en el que J.J.Planes, de Konsac Group decía que *“en el origen del cortoplacismo subyace una importante falta de compromiso como valor organizativo, por ambas partes, empresa y directivos, y eso provoca una necesidad de satisfacer la inmediatez”*, apunta, además, que *“se debe recuperar un espíritu empresarial que se ha perdido y en el que estos*

temas de equilibrar el corto y el largo plazo no eran ni siquiera discutidos” Según su opinión “Los grandes perdedores de un enfoque cortoplacista en la empresa acaban siendo los clientes y los empleados”, y la propia empresa, añado yo.

En el mismo artículo Palmira López-Fresno, delegada del Club Excelencia en Gestión en Cataluña decía que *“el excesivo énfasis en el corto plazo y la tendencia al individualismo llevan a la infidelidad de las organizaciones hacia sus clientes y, a medio plazo, a la infidelidad de esos hacia las organizaciones”*

Poco que añadir a lo anterior, porque ejemplos hay miles. A lo que nos trae, quien se encuentre en medio de un vendaval de cambios en la cúpula, y quiera hacer valer la consistencia del medio plazo o el equilibrio entre corto y largo, que en muchas ocasiones está perdido.

© Miguel Ángel González
© Know Square S.L.