



knowsquare .

PREPARADO POR: MIGUEL ÁNGEL GONZÁLEZ

7 DE AGOSTO DE 2010

EL CAMBIO (y II)

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

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

El cambio en la gestión de las personas

“Me hace falta un recurso”, escuchas en alguna reunión, y se está refiriendo a una persona, y se queda tan a gusto. Dejando a un lado lo anterior, que no es baladí, no encontraremos una sola empresa en la que en alguno de sus valores no se defina como prioritario su equipo humano, con frases que podrían resumirse en aquella de *“las personas son el activo más importante de la empresa”*.

No discutiendo lo anterior, otra cosa es si hay coherencia entre lo que se dice y lo que realmente se hace. Y ciertamente en muchos casos esa coherencia es inexistente. Este análisis podría tener muchos enfoques, pero necesariamente vamos a centrarnos en uno de ellos. En mis años al frente de amplios equipos comerciales he repetido de forma reiterada una frase que los que trabajaban conmigo recordarán por la insistencia: *“a mi lado quiero gente disciplinada, no gente obediente”*. Si nos vamos al diccionario: Obediencia: *“cumplir la voluntad de quien manda”*. Disciplina, nos quedamos con esta acepción: *“observancia de las leyes y ordenamientos de la profesión”*.

Pues bien, adaptando todo ello a un lenguaje más entendible al caso, diríamos que habría de ser exigido a un directivo que cumpla con rigor la norma y los ordenamientos, incluyendo en este caso las directrices que la empresa ha definido; como habría de serle exigido que, en función de su nivel, opine o participe en la elaboración de esas directrices. Pero si lo que se le exige es obediencia lo que obtendremos será un ejército de siervos, que aportarán bien poco a sus “mandos” (especialmente porque éstos no admiten esas aportaciones) y que, curiosamente, no permitirán que se pongan en marcha los cambios necesarios para adaptar la estrategia en función de los mercados, las tecnologías, los clientes, los tiempos, etc. Porque, en realidad, lo que se supone es que todo eso ya alguien lo ha pensado por el directivo en cuestión, el cual, si muestra una mínima oposición o una opinión discordante, irá nuevamente al paredón de los resistentes en su condición de obstáculo, inadaptado a los nuevos tiempos y zarandajas por el estilo. Nuevamente imperará el miedo en todas las direcciones: el de abajo que, aun sabiendo que no está haciendo lo que debe, teme por su puesto; el de arriba, que no habrá de admitir discrepancias, no sea que vengan originadas por directivos que puedan hacerle tambalear. En épocas de crisis el miedo se acrecienta, porque las oportunidades profesionales disminuyen. En esas estamos. En fin, que se buscan ejecutores más que directivos; o sea un desprecio del talento.

El cambio en la gestión del negocio

Dejando de lado todo lo teórico que conlleva una estrategia, es preciso a veces fijarse en cómo es la puesta en práctica de la misma. Hablamos aquí, por tanto, de un cambio que no está definido como tal, no es formal, pero que es el resultado práctico de una forma diferente de entender la gestión entre los diferentes niveles de responsabilidades en la empresa. Fijándonos sólo en alguno de los aspectos, dentro de este análisis donde tratamos de ver orígenes de algunos conflictos entre los directivos, nos quedamos con un cambio que necesariamente ha de generar rechazo en los que creen en el trabajo bien hecho y en la orientación que sus funciones requiere. Nos referimos a ese cambio en la forma de gestionar que nos lleva a que en muchas empresas actualmente se gestiona más “hacia arriba” que hacia los objetivos reales, que siempre han de ir hacia el cliente. Algunos viven en el mundo de *“el power point lo aguanta todo”*, y son capaces de hacer presentaciones brillantes para una cosa y su

contraria con leves variaciones, y tomando las cifras que para cada caso convienen, y dejando de lado las que no ayudan en el argumento o en la rendición de cuentas. Cuando hay miles de datos dando vueltas, aquellos directivos que sólo precisan cuatro o cinco variables para saber la dirección que tomar, pueden entrar en el grupo de los inadaptados a las nuevas tecnologías en su condición de “poco analíticos”. Y los muy analíticos siempre encontrarán datos para cualquier enfoque en el que se quiera incidir, positivo, negativo o neutro.

Puede ser que haya miedo; se entiende, y no sería lo peor; lo malo realmente es que en los niveles más altos de ese reporte se sabe perfectamente que lo que se está contando muchas veces es lo que se quiere oír, y es exactamente lo que se va a contar hacia más arriba, confiando en que, a medida que el reporte se aleja de la realidad, podamos tener a los altos ejecutivos sumidos en el sueño de lo ideal. Y el buen directivo sabe que todo esto algún día estallará, pero o estás con la corriente o vas contra ella. No es difícil saber qué es más complicado

El cambio para que todo quede como estaba antes de empezar a cambiar

Más de una vez (hay muchos ejemplos) hemos oído, o leído la frase de *“vamos a dar a esto un giro de 360 grados”*, seguramente dicha por alguien que quería ser algo más ambicioso que lo que implica un simple giro de 180 grados. Lo cierto es que en muchas organizaciones esta frase, que parece de chiste, es exactamente lo que se está haciendo. Dicho de otra manera, no es que ese sea el objetivo, es que es por donde la lógica te va a llevar.

Como ejemplo, el tan traído y llevado actualmente sistema financiero, para muchos la cuna de todos los males de esta crisis, lo cual es opinable, como lo de que si fue primero el huevo o la gallina. Pero lo que admite poca discusión es que se han saltado en muchas entidades muchas de las reglas de oro, y tienen que ver con las actuaciones de corto plazo, con los niveles de reporte y supervisión, con el enfoque del negocio y los objetivos, con el desenfoque hacia el cliente, con la avaricia y el miedo....Pues bien, todos los cambios que se han venido haciendo y se están haciendo actualmente conducirán necesariamente a que al final se vuelva a los valores que fundamentan este negocio: Si quieres prestar tienes que tener recursos en un nivel adecuado para hacerlo, si quieres que te devuelvan el dinero prestado no des crédito a quien no puede pagarlo, si quieres seguir mirando a la cara a un cliente durante 20 años no le vendas productos que no entiende; no confundas tus objetivos a corto plazo con los del cliente, no siempre coinciden.

Podemos seguir, pero todo esto ya se decía en los Consejos a los banqueros que la Reserva Federal hacía en 1863. Aquello de *“no conceda créditos que no estén asegurados mas allá de toda contingencia razonable”* o lo de *“trate a sus clientes con desprendimiento, no olvidando nunca que un banco prospera si sus clientes prosperan”*.

Hay mas, pero todo en esa dirección, y resumiendo diríamos que, salvada la necesaria adaptación a las nuevas tecnologías, los principios básicos volverán a ser los mismos, eso sí, después de dejar en el camino clientes, empleados y empresas, incluidos algunos bancos. Pues para ese viaje de 360° no hacían falta esas alforjas.

Cambio y Evolución

O, parafraseando la película, “¿por qué le llaman cambio cuando quieren decir evolución?”.

Cambiar: (según RAE): “dejar una cosa o situación para tomar otra, convertir o mudar algo en otra cosa, frecuentemente su contraria”. Evolucionar: “desarrollarse, pasando de un estado a otro. Mudar de conducta, de propósito o de actitud”.

Está claro que a veces se confunden las cosas, y se confunden las empresas cuando meten en el mismo saco a los directivos que realmente son renuentes a adaptarse a los tiempos, a los mercados, a la tecnología, al cambio necesario, con aquellos otros que tratan de defender la bondad de un modelo, un enfoque, una ética en el negocio y que, en su función primordial de directivo, aportan su opinión porque les preocupa el futuro de su empresa y son percibidos como instigadores o seguidores de rebeliones.

"Los ejecutivos no se rebelan porque se opongan a su empresa sino porque piensan que las decisiones que se toman son malas para la compañía". Así lo asegura **David Courpasson**, profesor de Sociología de las Organizaciones en la EMLYON Business School y autor, junto con el investigador de la University of Paris Dauphine, **Jean- Claude Thoenig**, de *Quand les cadres se rebellent* (Ed. Vuibert).

Tomando una última referencia bibliográfica, traigo aquí la del Profesor de Dirección Comercial del IESE, **Cosimo Chiesa**, en uno de sus libros (**Vender es mucho más**) “O cambias o te cambian”. No puedo estar más de acuerdo en que ese es el giro que habrá de tomar un directivo que quiera adaptarse a los tiempos y evolucionar con ellos en todos los aspectos que la gestión de la empresa requiere: “para triunfar en este mercado se requieren nuevos conocimientos y nuevas formas de dirigir y administrar nuestra vida; no puedes limitarte a ser uno del montón”, dice el citado profesor. Y ese es el cambio real que tiene que tomar un directivo: adaptación a los tiempos, a la tipología de los clientes, a la tecnología, y más formación; no vale ahora lo que antes valía, es preciso estar al día sobre nuevas formas de hacer, nuevos instrumentos y elementos de ayuda, no te puedes quedar atrás. Nadie discute nada de ello, y eso es cambio; pero está claro que hay circunstancias en que esa palabra no es más que una mala excusa, y que las más de las veces no indica necesariamente un avance. Hablamos en este caso en que el cambio obligado en el directivo no es más que la elección de la opción a la que le lleva el miedo, que es libre.

Y, para que no queden dudas, yo creo en el cambio, a veces cambio a veces evolución, como motor fundamental del progreso.