

Lo único permanente es el cambio

Hay que actuar con más rapidez que el cambio y revertir la naturaleza negativa de los conflictos que genera.



No basta con adecuarse a los cambios. Las empresas que actúen de ese modo se limitarán a sobrevivir. El secreto del éxito reside en la capacidad de anticipación, y en hacer participar del proceso a la mayor cantidad de gente posible. Cuando sienten que son tenidos en cuenta, los empleados confían y se muestran bien dispuestos a enfrentar nuevos desafíos.

En esta nota veremos las distintas etapas de un programa de cambio y que los mejores empleados para llevarlos adelante son los insatisfechos y rebeldes.

¿Cómo hay que enfrentar los problemas generados por el cambio?

En primer lugar, hay que tener en cuenta que cualquier transformación representa un desafío, una amenaza pero también una oportunidad. Y es bueno que genere problemas, porque éstos son una característica vinculada con el crecimiento. Si una empresa se limita a adaptarse a los cambios, sólo estará haciendo lo mínimo para sobrevivir. Para tener éxito hay que anticiparse al cambio, y actuar a mayor velocidad que éste. Tampoco hay que neutralizar los inconvenientes que puedan surgir, porque entonces se estaría negando la transformación. Cada vez que se produce un cambio, hay que decidir cómo implementarlo. Y la implementación ocasiona conflictos, por la

sencilla razón de que está alterando algún interés. Pero si uno trata de frenar el conflicto, también se frena el cambio.

¿De qué manera se implementa un cambio sin la naturaleza negativa del conflicto?

Para que el conflicto sea constructivo, es fundamental alimentara una cultura de confianza y respeto mutuos. Si existe respeto mutuo, se puede aprender de las diferencias de opiniones de los demás y, así, tomar mejores decisiones. La confianza es necesaria porque sienta las bases de un ambiente en el que todos se consideran ganadores, y la gente involucrada en el proceso coopera en la implementación de las decisiones.

Si una empresa se adapta al cambio, sólo está haciendo lo mínimo para sobrevivir. Hay que actuar a mayor velocidad que el cambio.

¿Qué pasa en una empresa cuando no hay confianza y respeto mutuos?

En ese caso es necesario cambiar la estructura de la organización, o el proceso de toma de decisiones, o la actitud de la gente. A veces, con uno de esos cambios es suficiente. Por lo general, sin embargo, hay que cambiar las tres cosas. Vayamos paso a paso. La estructura de una organización genera, en parte, el comportamiento de esa organización. La estructura determina la distribución de autoridad, responsabilidad, y las recompensas. A su vez, esa distribución determina la diferenciación de los intereses de cada una de las personas de la empresa. Y las diferentes tareas atraes a diferentes clases de personas. Lo que se requiere es una estructura que asigne a los managers un lugar en función de sus diferentes estilos, en un ambiente en el cual puedan dar lo mejor de sí mismos. Sin embargo, una estructura adecuada no es suficiente. Debido a que las personas tienen estilos diferentes deben aprender a comunicarse entre sí. Es clave, entonces que el proceso de toma de decisiones sea participativo. Y tanto la estructura como la toma de decisiones tienen que diseñarse para promover un ambiente de confianza y respeto mutuos. No obstante, hay ocasiones en las que no basta con cambiar el ambiente de la organización para que la gente modifique sus actitudes y su comportamiento.

¿Cuál es la solución para un problema de este tipo?

Hay que cambiar la manera de decidir. Y, con el nuevo proceso de toma de decisiones, cambiar la distribución de responsabilidades, de autoridad, de poder, de influencias, y también la estructura de recompensas, todo lo cual permitirá profundizar el proceso de cambios que, a su vez, será el sustento de la realineación de la estructura. Cuando la estructura y los procesos se cambian repetidamente, los estilos de la gente también cambiarán. Y el comportamiento será diferente. Quienes no puedan cambiar, probablemente abandonen la empresa.

¿Es un proceso que comienza en la alta gerencia, o puede ser forzada por los niveles inferiores?

Tiene que ser un esfuerzo en el que todos colaboren, pero debe iniciarse en la jerarquía superior. Los altos ejecutivos deben creer en el cambio, desearlo, y después hacer participar al resto de la compañía.

¿Cómo se identifica y estimula a los empleados que pueden ser verdaderos agentes de cambio?

Cuando la compañía está burocratizada y adormecida es necesario identificar a los empleados insatisfechos, los que se quejan y no están conformes con la situación: los rebeldes. Son las personas que no aceptan el statu quo, y que la empresa quiere despedir porque molestan. Pero esta es justamente la clase de gente que se necesita para llevar adelante el cambio. La idea es buscar ese elemento insatisfecho, negativo, y transformarlo en uno positivo o constructivo.

¿Cuáles son las principales fases del proceso de cambio y por donde se empieza?

La secuencia es la siguiente: diagnóstico, empowerment, misión, valores, realineación estructural, y rediseño de los sistemas de información y recompensas. El punto de partida es el diagnóstico. Es decir, reconocer que la compañía tiene un problema, que no se puede seguir tal como está, y que hay que resolverlo. El siguiente paso es elegir algunos inconvenientes pequeños, que puedan solucionarse de manera fácil y rápida, a fin de ganar confianza y empowerment. Después hay que estudiar la misión de la compañía –para tener en claro lo que hace y el valor agregado que le da a la sociedad- y sus valores. También es fundamental analizar la estructura de la organización, habida cuenta de que tal vez haya que modificarla para poder cumplir con la misión y con los valores deseados. Luego habrá que ocuparse de los sistemas de información, con el objetivo de asegurar que la estructura funcione correctamente. El último paso consiste en actualizar el sistema de recompensas, para que la gente se sienta retribuida por haber producido el cambio.

¿Todas las empresas tienen un ciclo de vida, o es posible que una organización se mantenga siempre joven y en desarrollo?

Todo nace, crece y muere; incluso las estrellas o las rocas. No me gusta la expresión “joven para siempre” porque implica demasiado tiempo para una empresa. Pero lo que debemos hacer, y podemos, es retardar el envejecimiento.

¿Cómo se logra ese objetivo?

El denominador común de las empresas que se mantienen jóvenes, es la integración. Cuando una compañía tiene un alto nivel de cohesión, tanto interna –entre la gerencia y el personal- como la externa –con la comunidad y el mercado-, vive más tiempo. Y ya que hablamos de cambio, no hay que olvidar que éste produce desintegración y puede acortar la vida. Las organizaciones que se transforman de manera significativa y constante son muy vulnerables. Pero existe un truco: cambiar sin perder la integración. Y, si se puede, hay que generar nuevas unidades de negocios, puesto que éstas prolongarán la vida de la compañía.

Los empleados que se quejan y están insatisfechos, los rebeldes y que no aceptan el statu quo, son los que se necesitan para encarar el cambio.

En el caso de que una empresa decida diversificarse, ¿cómo se evita el peligro de la desintegración?

Una compañía se diversifica porque está obligada a distribuir el riesgo, o porque quiere dirigirse a nuevos y diferentes mercados. La diversificación es necesaria, pero al mismo tiempo requiere de un paraguas, un foco que actúe como elemento cohesivo. La integración tiene múltiples niveles, y uno de ellos es el que proporciona la estructura correcta para que no haya superposiciones. Además, los sistemas de información y de remuneración, si son los adecuados, se transforman en incentivos para que la gente trabaje junta y coopere. Entonces, lo que realmente hay que buscar es una “diversificación unida”. La diversidad no debe socavar la unidad, pero tampoco se trata de que la unidad destruya la diversidad.

¿En qué casos cree que conviene “matar” a una compañía?

Cuando no hay esperanza, cuando ya no se puede confiar en la conducción de la empresa, cuando no hay respeto ni flujo de efectivo que prolongue la vida, o que al menos le dé tiempo de cambiar.

¿Por qué motivo la mayoría de las compañías se da cuenta de que tiene que cambiar sólo cuando está en peligro de muerte?

El cambio tiene un costo muy alto y genera muchos interrogantes. Para que valga la pena, la gente tiene que percibir un valor en la transformación y, muchas veces, eso sólo se advierte ante un gran peligro. Sin ir más lejos, basta pensar en las personas que no modifican sus hábitos de vida hasta que sufren un ataque al corazón. Por ese motivo, cuando nosotros asistimos a las empresas que están encarando un proceso de cambio, analizamos todos los inconvenientes que tiene la organización, los escribimos en un pizarrón, y le preguntamos a la gente cuánto tiempo hace que están en esa situación. Por lo general, los problemas que identificamos están instalados en la empresa desde hace muchos años y cuando las personas se enfrentan a esa realidad, advierten que si no se hace algo, todo va a seguir igual. Muchos se dan cuenta de que deben cambiar porque el precio de seguir tal como están es demasiado alto.

Ud. ha dicho que el manager perfecto existe sólo en los libros. Esa afirmación implica, de hecho, una dificultad para encarar un proceso de cambio exitoso, y también para lograr la cohesión.

Nadie es perfecto en este mundo. Nadie puede tener todas las características necesarias; es decir, ser emprendedor, buen administrador, un fantástico organizador y, al mismo tiempo, imaginativo, arriesgado, sensible y constructor de equipos. Cuando alguien describe a un manager perfecto en función de sus cualidades, en realidad está haciendo un collage. Pero ningún ser humano es un collage; todos tenemos puntos fuertes y débiles. Por eso, lo que se necesita para lograr la perfección es un equipo de personas con características complementarias. Cuando una empresa logra armar un equipo de ese tipo, está en condiciones de iniciar la transformación.

En *Pursuit of Prime* Ud. alude a 20 mitos del management actual. Algunos de ellos están relacionados con esfuerzos de cambio, como por ejemplo el empleo de equipos de trabajo, la necesidad de mayor flexibilidad o el downsizing para mejorar la eficiencia. ¿Podría explicar por qué son mitos?

Porque se los considera principios absolutos, sin tener en cuenta los ciclos de vida de las empresas. Lo que quiero decir es que algo bueno para una etapa, puede ser equivocado para otra. Se asegura, por ejemplo, que una gerencia autoritaria es mala. Lo es en la madurez de la empresa; pero cuando son jóvenes, las compañías necesitan una conducción firme y un liderazgo autoritario. O veamos lo que ocurre con el downsizing. El mito dice que mejora la eficiencia, pero en realidad es como una lipoaspiración: quita la grasa y la persona se ve más delgada, pero no va al fondo del problema porque no modifica los hábitos de alimentación. Si hay otras opciones, el downsizing debería descartarse. Lo aconsejable es averiguar cómo se llegó al problema, y entonces determinar qué tipo de cambio es necesario, pero considerando a la empresa como un todo, con el foco en la planificación, en la organización y el control de los procesos, para no caer nuevamente en la misma situación. A menos que se eliminen las causas, nada se logrará atacando los síntomas.

Todas las empresas tienen un ciclo de vida: nacen, crecen y mueren. Pero deben hacer esfuerzos para tratar de retardar el envejecimiento.

Pero consideremos la flexibilidad. ¿Acaso no es mejor tener esa condición para enfrentar un programa de cambio?

En el intento de rejuvenecer las burocracias organizacionales, muchos gurúes del management recomiendan dejar de lado las estructuras y las jerarquías. Aseguran que eso incrementará la flexibilidad de las compañías. Eso puede ser bueno para las empresas maduras, que suelen caracterizarse por un control excesivo. Las adolescentes, en cambio, deben tener un control sobre sus finanzas y sus operaciones. Esto significa asfixiar las iniciativas, sino lograr que las operaciones sean consistentes y predecibles. En todo caso, lo importante es hacer continuos esfuerzos para mantener un delicado equilibrio entre flexibilidad y control. Cuando se impone el criterio de los administradores, la empresa se orienta hacia el excesivo control, y entonces disminuye la flexibilidad. Por el contrario, cada vez que las personas con espíritu entrepreneur ganan una batalla, la empresa se vuelve más flexible y pierde control. En consecuencia, la alta gerencia debe estar siempre alerta, y actuar para restablecer el balance perdido.

¿Por qué motivo cuestiona los equipos de trabajo?

Decir que siempre hay que apelar a los equipos de trabajo es lo mismo que decir “seamos siempre felices”. ¿Quién no quiere ser feliz? Los equipos de trabajo son buenos, pero los managers han avisado de ellos en momentos de crisis, resignando su condición de líderes. A mi juicio, los equipos de trabajo son efectivos cuando uno dispone del tiempo necesario para alcanzar el consenso. Pero si el tiempo es escaso, ni siquiera hay que considerarlos. Todos sabemos lo frustrante que es tener un líder que inicie una reunión diciendo: “Tenemos que tomar una decisión importante, pero estamos presionados para llegar a una conclusión rápidamente. Digamos, dos horas. Espero que lleguen a un acuerdo y que todos apoyen la decisión. Quiero trabajo en equipo y amplio consenso”. Eso no es posible. La gente necesita tiempo para descartar los miedos y unificar diferencias de opinión. Bajo presión, las personas actuarán como si estuvieran de acuerdo, y apoyarán una decisión generada en el miedo. Y porque nadie se opone a ella, parecerá que fue

producto del equipo. He asistido a reuniones en las que la gente, mordiéndose la lengua, inclina la cabeza en señal de acuerdo y, más tarde en los pasillos, comenta a los colegas que se ha tomado una decisión espantosa.