



**Premios a la empresa guipuzcoana.** La Cámara de Gipuzkoa, con el patrocinio de SabadellGuipuzcoano, ha premiado a Reiner como 'Empresa de Gipuzkoa', a Lanik I como 'Internacionalización'; a Mondragon Assembly como 'Pyme Industrial', a Adur Software como 'Pyme de Servicios' y a la Real Sociedad como 'Gestión Empresarial'.

TRIBUNA LIBRE



José Manuel Gil

La jornada de APD 'Gestión del cambio: actuando sobre la conducta de las personas' contó con la ponencia de José Luis Gil, profesor de Deusto Business School, Presidente de Sinergos y autor del libro "Solo a los bebés les gusta que les cambien" (edit. LID). Sus reflexiones se resumen en este artículo con el que quiere responder a una pregunta clave "¿por qué las empresas pierden la sintonía con sus mercados?".

El cambio en los equipos directivos

Las empresas, como organismos vivos que son, nacen, crecen y mueren. Todas, incluso las que viven hoy en día, morirán algún día. Y es curioso observar que todas mueren de lo mismo: se trata de una enfermedad crónica, indolora en sus primeras fases y que, por tanto, puede pasar perfectamente desapercibida incluso cuando sus efectos ya estén manifestándose como letales. Se trata de 'Desadaptación al entorno'. Es fácil de entender: cuando una empresa nace lo hace para dar respuesta a una demanda del mercado y si crece es porque es capaz de dar una respuesta suficientemente diferenciadora y competitiva. Por tanto cuando muere lo hace porque ha perdido esa capacidad. Pero la pregunta importante es ¿por qué las empresas pierden la sintonía con sus mercados? Cuando una empresa ha funcionado bien durante muchos años uno tiende a pensar que si no hace cambios significativos, seguirá funcionando bien. Sin embargo, esta suposición es un gran error porque se olvida de una variable: el grado de variabilidad del entorno.

Venimos de mercados bastante más estables que los que tenemos ahora y todo indica que el entorno

está sumido en un cambio acelerado que se incrementará paulatinamente. Por tanto hay un proceso que resulta vital en las organizaciones: asegurar la sintonía con el entorno. Y para ello hay que identificar bien y a tiempo los cambios del entorno, traducirlos a cambios internos, atreverse a implantarlos pese a los inconvenientes que supongan y volver a iniciar el proceso. ¿Quién se encarga en las compañías de este proceso clave? En algunas nadie y en otras el CEO en los ratos libres. Podemos ir tomando nota de que esa es la razón profunda por la que algunas compañías están pasando importantes dificultades en estos momentos. Pero que no se recuperaran si no vuelven a sintonizar con el mercado, introduciendo todos los cambios que sean necesarios. Les parezcan oportunos, relevantes, caros o todo lo contrario. El mercado es tremendamente cruel. Hay tres dificultades especialmente relevantes con las que se encuentran las empresas al hacer este trabajo. La primera es darse cuenta. La segunda el equipo directivo: normalmente primer foco de resistencias y causa de la primera. El equipo directivo suele estar demasiado comprometido con el diseño, la cultura y la estrategia

actual de la empresa y eso se convierte en su principal problema para el que normalmente necesitan ayuda externa. La tercera tiene que ver con la dificultad de cambiar la conducta del resto del equipo. La mayor parte de los cambios no se solucionan con reflexiones estratégicas, con implantación de sistemas informáticos o con cambios en el organigrama... Ni siquiera con esfuerzos de comunicación y formación, si al día siguiente cada vendedor, administrativo, técnico, etc... sigue haciendo lo mismo que había el día anterior. Todo eso será imprescindible, pero no es suficiente. Necesitamos que las personas, todas las personas, empiecen a hacer cosas distintas que ayer no hacían y dejen de hacer cosas que han estado haciendo hasta ayer. Y sobre esto ya sabemos algo: hay que trabajar la urgencia del cambio, la traducción a conductas específicas, la meta motivadora, la situación facilitadora, la presión del grupo, el feed back y la gestión de consecuencias. No es fácil, pero se trata de pelear contra una grave enfermedad y hay que tomárselo en serio.

José Manuel Gil es profesor de Deusto Business School y presidente de Sinergos

EL COLADOR



Jesús Galindo

La Fórmula 1 es una escuela de la deriva que afecta al pilotaje de muchos negocios. Ahora, todos son 'suicidas'.

Los valientes

En la misma medida que disminuye el riesgo, aumenta el número de valientes. No es una máxima filosófica, sencillamente es la constatación de una realidad. La sofisticación y progreso técnico en todas las actividades, la sensación de inmunidad que ello produce, anima comportamientos descabellados en todos los ámbitos de la vida.

El gran circo de la Fórmula 1 sirve de ejemplo a este ejercicio permanente de 'puenting' social al que asistimos. Hace unos meses, Fernando Alonso, desde la sede central de Maranello, mostraba algunos vehículos históricos de Ferrari y declaraba su admiración por unos pilotos que se enfrentaban a las carreteras indefensas de medios de seguridad. Como el mismo reconocía, casi llevaban los pies en el suelo. Un fallo mínimo dejaba huella para toda la vida, y un error suponía saltar al otro lado.

Como referencia histórica, en la década transcurrida entre 1953 y 1962, fallecieron 22 pilotos de Fórmula 1. En los siguientes diez años, hasta 1972, sucumbieron otros diez ases del volante; cifra que se mantuvo en la siguiente década. Evidentemente, el mono de la Fórmula 1 entrañaba más riesgo que el traje de luces. Con posterioridad sólo se registraron tres víctimas mortales. La última, en 1994, la de Ayrton Senna.

Las desgracias en el asfalto de los circuitos y también en el de las carreteras desató otra competición por elevar la seguridad de los vehículos. Se ha progresado tanto que hoy resulta muy raro que un piloto ceda su posición en las curvas. Lo vemos en todas las carreras. Los adelantamientos se producen por superioridad. Los arcones de titanio han afirmado la valentía de los protagonistas. En el pasado, el que no cedía, o el que arriesgaba para superar a un rival, sabía de verdad el riesgo al que se enfrentaba.

En el vertiginoso mundo de las finanzas, los incidentes y quiebras históricas también animaron la creación de redes de control, asistencia y rescate. Muchos directivos, como los pilotos de Fórmula 1, se sintieron más seguros, especialmente cuando comprobaban que el estrellarse prácticamente no acarrea consecuencias. Así, los que debían conducir confortables autobuses mutaron en 'fitipaldis' financieros.

Jesús Galindo (j.galindo@grupoxxi.com)