

Un cambio de época, una época de cambios

Solo a los bebés les gusta que les cambien es un libro de reciente publicación en el que José Manuel Gil aborda un tema en el que es experto y que, ahora aún más, es de rabiosa actualidad: el cambio. También habla de él en el presente artículo -ofreciendo algunas de las claves para que sea realmente efectivo- y lo hará en la conferencia que tendrá lugar en el 46 Congreso Internacional de AEDIPE bajo el título *El cambio de las organizaciones a través del cambio de conducta de las personas*. Comprobarán los lectores que, tras leer este artículo, dan aún más ganas de escuchar a Gil en directo la mañana del 1 de junio en el Kursaal de San Sebastián.

Uno de los autores más brillantes de los que actualmente disponemos en el mundo de la gestión empresarial, John Kotter, establece una diferencia que siempre me ha fascinado entre gestión y liderazgo. Para Kotter la función de gestión consiste en la administración de la empresa buscando su estabilización y mantenimiento, es decir, hacer que las cosas funcionen. Sin embargo, desde su punto de vista (y el mío), **la función de liderazgo busca, sobre todo, cambiar las cosas**. En ese sentido, el gestor es conservador y el líder arriesgado; el gestor mira al pasado para tomar decisiones basadas en él y el líder debe mirar sobre todo al futuro; el gestor busca optimizar los resultados a corto plazo y el líder busca optimizarlos a largo.

Los dos se necesitan, pero sus funciones son bien diferentes. Es conocido el símil del autobús en el que debemos dar el mando a una de las dos únicas personas que van en él, sabiendo que una sólo sabe conducir y la otra sólo sabe a dónde hay que ir. Es frecuente el error de pensar que debemos priorizar al conductor porque resulta imprescindible para que el autobús pueda funcionar. Por supuesto que resulta imprescindible, pero la cuestión no era de quién

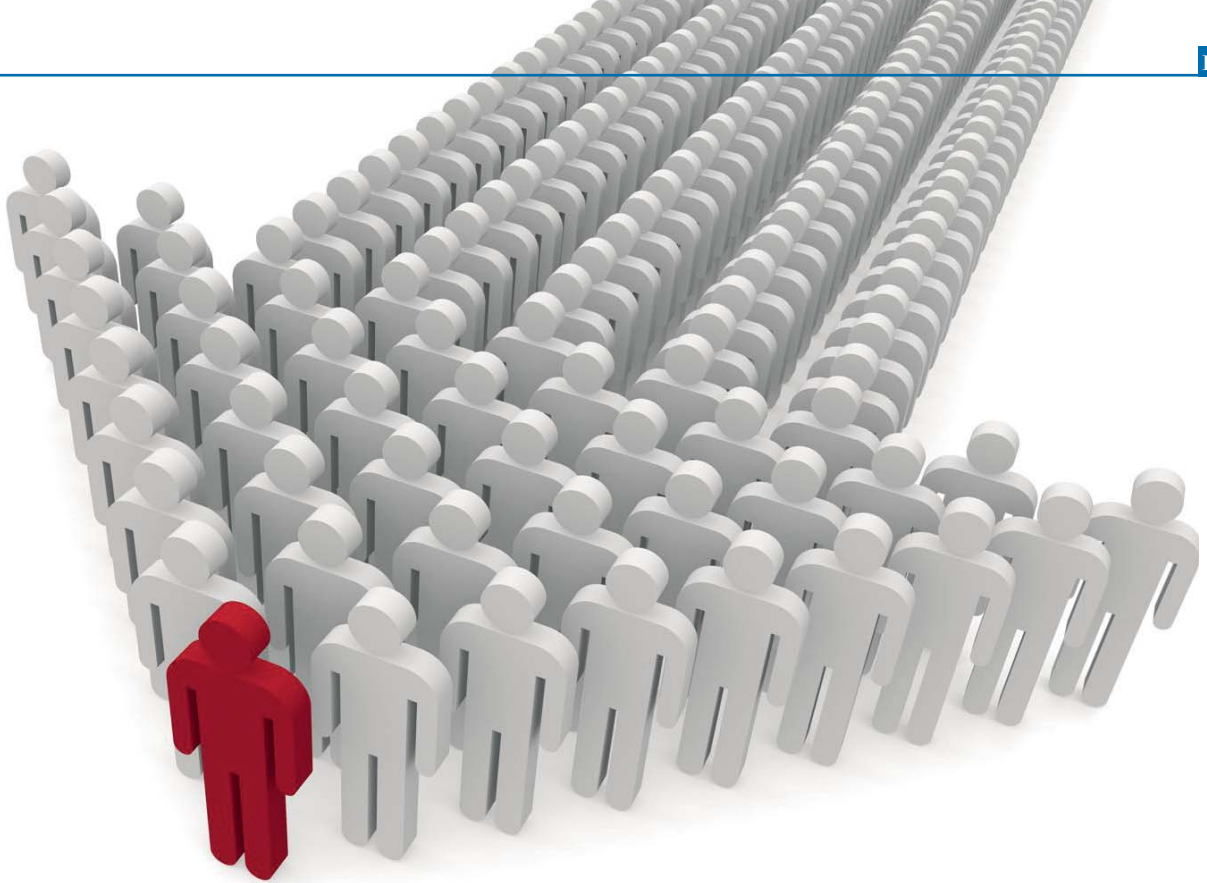
prescindimos sino a quién damos el mando y, si se lo damos al conductor, podemos estar dando vueltas eternamente a la misma rotonda; eso sí, muy bien dadas.

Esto les pasa hoy a muchas empresas: el desplome de ciertos modelos de negocio, la reducción consiguiente de ingresos y la escasez de capital, unidos a la dificultad de ver lo que pasará a medio plazo (es como si además nuestro autobús estuviera sumido en una profunda niebla), ha llevado a muchos consejos de administración a darle el mando al conductor y, efectivamente, de forma coherente y merecida, se encuentran dando vueltas a la misma rotonda; eso sí, muy bien dadas.

Es que, además, somos fruto del pasado y venimos de un entorno donde el cambio era mucho más lento y predecible. **En épocas pasadas no hacía falta un líder que supiera a dónde ir; era obvio: al mismo sitio de siempre; la meta no había cambiado en muchos años**. Diríamos que el conductor y hasta el chico de la gasolinera sabían adónde había que ir y nadie lo discutía. Y eso ha funcionado muchos años y bien (se ha ganado mucho dinero).

Nuevo escenario

El problema es que nos han cambiado el tablero de



juego. Empezó moviéndose un poco y ahora no hay forma de que se esté quieto. Es más, parece que cada vez cambia más deprisa. No tenemos experiencia en este juego al que nunca habíamos jugado en estas dos últimas generaciones. Las anteriores sí que tuvieron que jugar a esto, pero ya no están disponibles y sus puntos de vista los despreciamos como idiotas aduciendo que eran otros tiempos. Es verdad que lo eran, y mucho más duros. Ellos tuvieron que bandearse con cambios mucho más terribles que los nuestros (como la guerra) aunque el problema que tenían que resolver no era cómo gestionar empresas.

Hoy nos cambian todos los días el enunciado sin darnos tiempo a resolver el problema de ayer; **se nos desmoronan los esquemas que habían demostrado su eficacia durante tantos años y, por más que buscamos, no encontramos referentes a los que agarrarnos.** Estamos aterrados, confundidos y preocupados, como lo estaría nuestro conductor al descubrir que la niebla cada vez es más espesa y que es la quinta vez que pasa por el mismo sitio mientras se le agota el combustible.

Y en este nuevo escenario es obvio que muchas empresas morirán. No serán capaces de superar el reto. Pero algunas sobrevivirán, porque centrarán su esfuerzo no en conducir bien sino en pensar adónde hay que ir. Y otras verán cómo en sus mercados surgen competidores pequeños, ágiles, valientes, jóvenes y decididos que no vivieron la época de la estabilidad y que están acostumbrados a la niebla. Para ellos el cambio es lo natural, es su medio ambiente

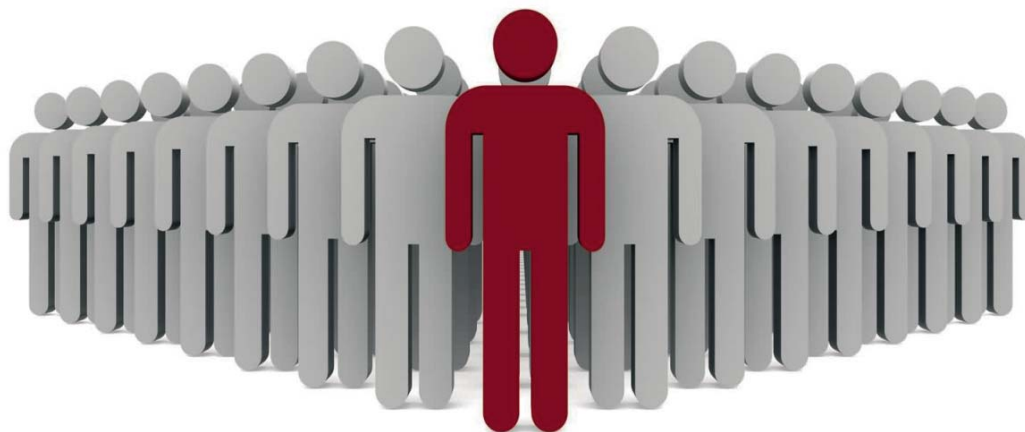
y están preparados para transformarse a la velocidad de la luz. Y verán cómo estos pequeños agentes, que huyen del crecimiento en tamaño como de la peste, les ganan la partida una y otra vez mientras aquellos se quedan mirando fijamente a la niebla y maldiciendo su suerte.

Por tanto, queda claro que en un entorno como este, en cambio acelerado, **la principal función de un directivo no puede ser mantener las cosas como están sino cambiarlas.** “Cambio, cambio, cambio” es el mantra de nuestra época. Tenemos que meter nos esta idea en la cabeza: estamos para cambiar cosas, no para mantener el *status quo*.

Cambios efectivos

Y una vez asumido el nuevo rol, por duro que parezca, resulta fundamental dar el siguiente paso: saber cómo descubrir qué es lo que hay que cambiar y lo que no, cuándo cambiarlo, hacia dónde cambiarlo y a qué ritmo hacerlo. **Tenemos que convertirnos en cambiólogos: expertos en cambio.** Necesitamos gente que sepa adónde hay que ir, capaz de orientarse en la niebla y saber qué camino tomar para llegar a la meta. Aunque no sepa conducir: conductores abundan (y ahora están baratos).

E inmediatamente después debemos enfrentarnos al reto más difícil de todos: saber cómo hacerlo, saber cómo cambiar, cómo lograr que los cambios se implanten realmente, que se hagan realidad. No basta con hacer planes estratégicos y comunicarlos a bombo y platillo, porque al día siguiente la recepcionista y los



vendedores están haciendo exactamente lo mismo que antes de conocer el plan estratégico. Y como ellos, todos los demás.

Bien, profundicemos en esta cuestión de **cómo lograr que se produzcan cambios efectivos**. Se trata de lograr que las personas que componen la plantilla (es decir, la empresa en sí misma, porque no es otra cosa) empiecen a hacer cosas distintas a las que hacían ayer y dejen de hacer algunas de las cosas que hacían hasta ahora. Resumiendo: “con la conducta hemos topado, amigo Sancho”. Hasta ahora la **gestión de la conducta** de las personas era un tema secundario en la gestión de empresas. Sólo se impartían algunos conceptos en algunas asignaturas de Recursos Humanos y, en general, en las empresas preferíamos considerarlo una caja negra en la que no había posibilidad de entrar a modificar nada. La situación lo permitía: no hacían falta grandes modificaciones porque cuando alguien manifestaba una conducta inadecuada simplemente era sustituido. El problema es que en la nueva sociedad del conocimiento, el talento y las habilidades no son fácilmente sustituibles y **necesitamos convertir a los directivos en unos expertos gestores de la conducta de sus colaboradores**.

El dominio de las técnicas de aclaración de expectativas, de la comunicación interna, de los sistemas de *feedback*, de la gestión de situaciones o de la gestión de consecuencias son algunas de las materias que los nuevos directivos se van a ver obligados a demostrar en sus currículos.

Este nuevo escenario en cambio continuo -que algunos llaman crisis- nos exige un importante esfuerzo de adaptación que implica, sobre todo, el cuestionamiento de los paradigmas acuñados hasta ahora y que nos han servido para los periodos de estabilidad. La forma de hacer las cosas que nos han servido antes ya no nos sirven y tenemos que inventar esquemas, principios, conceptos y criterios nuevos adaptados a los nuevos tiempos.

A modo de ejemplo, vamos a plantear cómo tres

de estos principios básicos de la gestión empresarial deben ser sustituidos por otros nuevos, radicalmente diferentes y en algunos casos opuestos. Haremos referencia a la relación laboral, al crecimiento en tamaño y a los sistemas de formalización. Tres cuestiones transversales, que afectan a todos los sectores y que influyen de manera decisiva en la supervivencia de las empresas.

Flexibilidad en las relaciones laborales

Hoy empezamos a ver con claridad que **las relaciones laborales tal como las tenemos concebidas en la sociedad occidental no funcionan**. Los índices de contratación son insuficientes; los sindicatos se han convertido en zombis en busca de modelo de negocio; el nivel de paro es dramático; la afiliación sindical es cada vez más reducida en la medida en la que sube el nivel de cualificación de los trabajadores; y los empresarios se quejan de que los modelos de contratación no permiten a sus empresas competir en el nuevo escenario.

La causa radica en el **alto nivel de protección de la contratación laboral**. Tiene su origen en la necesidad de proteger a los trabajadores indefensos de un capital insaciable y todopoderoso. Y todo ello en un entorno bastante estable, en el que las empresas no necesitaban hacer grandes cambios de forma rápida y en el que el nivel de cualificación de los trabajadores era muy bajo.

Pero las cosas han cambiado: hoy el capital no es un conjunto de empresarios con nombres y apellidos que se reúnen en selectos clubes a hacer negocios, sino un intrincado sistema de intereses y transacciones comerciales (lo llamamos mercados) en los que participamos todos como consumidores o accionistas. Hoy los trabajadores no son mano de obra obrera no cualificada cuya única defensa es unirse, sino las generaciones más formadas de la historia de la Humanidad, a las que no se les pide esfuerzos físicos sino conocimientos, talento, ideas, habilidades y

actitudes muy cualificadas, no fácilmente sustituibles, y que funcionan en un mercado en el que su valor depende de su demanda.

Este elevado nivel de protección ha generado -y a su vez ha sido generado por él- **un sistema de sindicatos que no están siendo capaces de ofrecer a la sociedad ninguna propuesta de reinención para adaptarse a un entorno totalmente diferente al que dio lugar su nacimiento**. Afectados, como ninguna otra organización, por el endémico mal del cortoplacismo, malgastan sus pocos años de vida restante en defender esa protección sin darse cuenta de que al hacerlo están cavando su propia tumba y, lo que es peor, están dificultando las posibilidades de muchos trabajadores (aquellos a los que deben defender) que podrían competir mucho mejor en un marco más maduro y adaptado.

En esta situación ya estamos viendo cómo **muchas compañías ya están dando el paso de sustituir, en la medida de lo posible, los contratos laborales por contratos mercantiles** mucho menos protegidos, más maduros y mucho más flexibles que permiten cambios mucho más rápidos y niveles de satisfacción más altos. En vez de contratar a un empleado se contrata a un proveedor; en vez de contratar a un asalariado se contrata a un *freelance*.

¿Qué diferencias hay entre ambos tipos de relación? En primer lugar, en la relación laboral la empresa está comprando tiempo, pero nada más. No podemos exigir niveles altos (ni bajos) de rendimiento, resultados, ni actitudes cuidadosas con los clientes, ni sonrisas, ni aporte de ideas. El contrato no menciona nada de esto; sólo habla de tiempo de trabajo. Y nos costaría mucho deshacer una relación laboral basándonos en estos argumentos. Si el trabajador quiere regalarnos algo más será por su cuenta, y sin duda a cambio de algo (o mucho). Estamos comprando tiempo de forma altamente comprometida y arriesgada, porque una vez contratado no podrás descontratar sin una fuerte penalización. En el mundo mercantil este tipo de relación sólo se la permiten las empresas de telefonía móvil (las que, por cierto, más quejas acumulan en las organizaciones de consumidores).

Sin embargo, **si la relación con una persona no es laboral sino mercantil lo que contratas puede no ser tiempo: pueden ser resultados, productos o servicios tangibles a un nivel de calidad determinado** y la duración del contrato está limitada a la prestación de tales servicios o productos. En caso de insatisfacción por parte del contratante la consecuencia está clara: no volver a contratar a ese proveedor resuelve la cuestión sin costes adicionales. Lo que hace que el proveedor se esfuerce por satisfacer a su cliente.

“Adelgazamiento” de la empresa

Otro de los principios fundamentales en los que hemos creído a pies juntillas ha sido el del crecimiento en tamaño como principal factor de competitividad. **Hemos vivido años en los que el crecimiento era el objetivo por encima de la rentabilidad** y en los que buena parte de los beneficios empresariales se dedicaban a comprar otras empresas para ganar tamaño.

Sin embargo, las empresas grandes, muy útiles por sus economías de escala en entornos estables, son grandes gigantes incapaces de reaccionar con agilidad a los cambios que el entorno demanda. El tamaño, que hasta ahora era algo deseable, se ha convertido en un gran problema.

Las necesidades de nuestro entorno actual las satisfacen mejor las empresas pequeñas que las grandes corporaciones

Curiosamente con el tamaño de las personas ha pasado algo parecido: cuando hay escasez de alimentos (periodo de postguerras) se ponen de moda las personas obesas porque son un símbolo de salud y abundancia. En nuestra época actual, en que la oferta de comida es muy superior a la demanda, lo que está de moda es estar delgado.

Si miramos al pasado podemos comprobar que la capacidad de las empresas por sobrevivir estaba relacionada con su tamaño así que es lógico que lo hayamos perseguido a toda costa. Pero hoy el escenario es otro, caracterizado por el cambio continuo, y necesitamos adelgazar para estar ágiles ante estos cambios.

Las necesidades de nuestro entorno actual las satisfacen mejor las empresas pequeñas que las grandes corporaciones. Son las primeras las que originan básicamente el movimiento económico de un país, las que generan empleo, las que tienen capacidad de adaptarse a los cambios continuos y las que garantizan la fuerza económica de una zona. En ellas radican las ideas nuevas, los nuevos modelos de negocio todavía incipientes. Es en ellas en las que tienen oportunidades los emprendedores y las que, con su amplia base social, tienen capacidad de generar una cultura de emprendizaje que garantice el futuro.



No es difícil predecir un futuro en el que las grandes empresas tengan grandes dificultades (a pesar de que sus reservas les proporcionen vida para mucho tiempo e incluso capacidad de crear otras nuevas empresas pequeñas) y desaparezcan. Puede que en un futuro, que a lo mejor no vemos nosotros, el tamaño de las empresas esté limitado por ley con el fin de evitar grandes acaparamientos de poder, grandes influencias sobre la economía, el condicionamiento de la política y como forma de distribución de la riqueza a través de la distribución de las oportunidades.

Liberarse de la formalización

Y el tercer paradigma que hoy podemos poner en cuestión es el de la formalización. Muchos han sido los esfuerzos, el tiempo y el dinero invertido por las empresas persiguiendo la formalización de sus procesos y de sus procedimientos. En un entorno estable era lógico porque garantizaba la calidad, reducía los gastos e incrementaba la velocidad. Pero en un entorno en cambio continuo se han convertido en uno de los grandes enemigos de las empresas.

Certificaciones de calidad, definición de puestos de trabajo, estabilización de procedimientos, normas ISO, etc. son claras herencias de un pasado estable que hoy se convierten en grandes piedras que nos arrastran al fondo del océano sin remisión. Necesitamos liberarnos de ellas lo antes posible. Pero eso no significa que las erradiquemos totalmente. Tienen su utilidad y su papel. Se trata de **evitar el abuso cometido en el pasado y limitar los esfuerzos de formalización exclusivamente a lo nuclear de un negocio**. Debemos adoptar al respecto un enfoque minimalista y reducir, reducir y reducir todo aquello que dificulte el cambio de una organización. Porque no nos engañemos: los tiempos de estabilidad no van a volver.

Resumiendo...

El nuevo escenario, caracterizado por el cambio continuo, necesita líderes capaces de marcar la meta que permitan a las organizaciones sobrevivir; líderes cuya mirada enfoque el largo plazo y que no añoren ni se inspiren en los tiempos de estabilidad; **líderes cuya principal función es cambiar todo lo que haya que cambiar, a tiempo y en la dirección correcta**.

Y no hay otra manera de lograr que esos cambios sean efectivos más que traduciéndolos a **cambios de conducta de cada una de las personas que componen el equipo de una empresa**.

Esto nos obliga a un **nuevo enfoque en la gestión de las personas y a cuestionarnos algunos de los paradigmas en los que hemos basado la gestión empresarial en las últimas décadas**: el cambio de la relación laboral por otro tipo de relación más madura y flexible, el cuestionamiento del crecimiento en tamaño como principal factor de competitividad de las empresas y la reducción de los mecanismos de formalización al mínimo imprescindible son algunas de las nuevas ideas que proponemos para competir con éxito en el futuro.

El futuro que nos espera no es peor que el pasado. El cambio continuo no es peor que la estabilidad, sólo es diferente. Pero un entorno cambiante es mucho más divertido, genera muchas más oportunidades y favorece el reparto de la riqueza social. Lo que no va a ser nada divertido es ver a los dinosaurios extinguiéndose mientras se lamentan de que el mundo esté cambiando e incapaces de adaptarse.

Para los jóvenes de espíritu llega una época magnífica en la que existe la posibilidad de construir de nuevo el mundo y hacerlo más justo, más cómodo, más eficiente. Ante esta posibilidad sólo cabe una pregunta: **¿Qué vas a hacer tú?** ■