

*Conflictos externos e internos de una empresa pueden contribuir a desencadenar una crisis dentro de ella y obligarla a adoptar cambios para solventar el proyecto iniciado. El problema, en general, no son los cambios en sí mismos sino la respuesta generada ante ellos.*

## El Cambio no es una elección sino la única opción

### Romina Balayn

BB Become Business  
romina@bb-becomebusiness.com.ar



En nuestro contacto anterior (RNDS nº 40, Septiembre de 2008), nos tomamos el tiempo para reflexionar sobre la necesidad de cambio que experimentan algunas empresas tras haber alcanzado un nivel de crecimiento considerable en su negocio. Y sostuvimos que en algunos momentos el cambio no era una elección sino la única opción.

Pero a esta problemática natural del crecimiento que afrontan algunas organizaciones, hoy debemos sumarle la tan debatida y discutida crisis que están viviendo los mercados financieros internacionales, en los que se suceden "cambios" inesperadamente y con un nivel de incertidumbre y desequilibrio que caracteriza nuestro horizonte temporal más próximo.

En realidad, el problema no son los cambios, sino como respondemos a ellos. Muchas veces miramos al cambio como un fenómeno ajeno, producido por los demás o las circunstancias o como una moda, cuando en realidad el cambio es la esencia de nuestro universo y de nuestra propia naturaleza. Si entendemos esto, podemos abordar el cambio como una constante en todas las dimensiones de nuestra existencia, a la que continuamente debemos dar una respuesta acertada para nuestra supervivencia.

### Reconocimiento de la crisis

Cuando no encontramos la respuesta acertada al cambio o simplemente cuando no tenemos respuesta, comienzo lo que vamos a denominar como "crisis".

En el ámbito organizacional, la problemática de la crisis generalmente se

encuentra determinada por contextos turbulentos externos e internos.

Dentro de los contextos externos podemos reconocer los acontecimientos económicos, políticos y sociales, la situación financiera, desaceleración del mercado interno, inflación, etc. que pueden afectar a la organización independientemente de que esta se encuentre consolidada y fortalecida puertas adentro. Todas estas variantes producen, indefectiblemente, cambios profundos en la visión, planificación y ejecución de los objetivos estratégicos y operativos del negocio.

También, como vimos, en las organizaciones se producen situaciones de crisis internas emergentes como desfase entre el ritmo de crecimiento y la capacidad de contención de la estructura organizativa actual, necesidad de cambio en el nivel y estilo de la gestión, baja de productividad por el clima interno, rotación, etc., que pueden desencadenarse por una sucesión de cambios que comprometen a las relaciones interpersonales entre grupos significativos de poder.

La crisis supone una ruptura de una regularidad, que impide prever anticipadamente los eventos futuros, hecho crucial para la supervivencia, que trae como posible consecuencia la imposibilidad de planificar a corto, mediano y largo plazo sin las condiciones de realizar previsiones confiables.

### El problema de no encontrar respuestas

El concepto de cambio presenta una significación especial que nos recuerdan experiencias que afectan positiva o negativamente tanto a la organización, como a los individuos que forman parte de ella.

Podemos distinguir, en este sentido, tres tipos de cambios:

**a-** Cambios incrementales o de sus-

titución, que son nuevas formas de enfrentar las necesidades o intenciones establecidas.

**b-** Cambios que representan un crecimiento que constituyen una incorporación gradual de experiencias en marco global de los objetivos que caracterizan a la organización, aportando mayor complejidad, riqueza, diversidad, etc.

**c-** Cambios que involucran pérdidas actuales o prospectivas que representan disturbios de discontinuidad, con experiencias profundamente perturbadoras para el sistema individual y organizacional.

Cualquiera sea la necesidad de cambio, lo que debemos saber es que la respuesta la tenemos dentro de la organización, no afuera. Desde esta perspectiva sostenemos que si trabajamos en crear una organización abierta al aprendizaje, sólida y sin fracturas, será más fácil cambiar el paradigma sobre el cual veníamos actuando.

Ahora bien, justamente lograr este objetivo, sigue siendo para la mayoría un misterio a descifrar. En muchas Pymes se encuentran muy buenas intenciones pero, falta sinergia para trabajar en conjunto en pos de los objetivos organizacionales.

En la era del conocimiento son las ideas que tiene el capital humano dentro de la estructura organizativa más la voluntad de trabajar en conjunto para llevarlas a cabo, las que posibilitan dar las respuestas adecuadas a los cambios en los que indefectiblemente están expuestas las organizaciones.

Sostenemos que las posibilidades que se tienen para asegurar su continuidad en el tiempo dependen de en qué condiciones estén las variables internas de una organización. La historia nos ha demostrado, y lo sigue haciendo, que los grandes imperios han sido

*Continúa en página 184*

Viene de página 180

derrumbados y fue justamente su falta de capacidad para hacer frente a los cambios los que los llevó a su caída.

El problema es que muchas veces insistimos en responder un nuevo problema o un nuevo conflicto con soluciones que en el pasado nos dieron resultados y el desafío es justamente dar nuevas respuestas a nuevos problemas.

Ninguna situación de cambio es la misma, por ende, ninguna respuesta debería serlo.

### El problema del liderazgo

En la actualidad, algunas Pymes cuentan con algunos ejecutivos que fueron, junto con los dueños de la empresa, los encargados de levantar y hacer exitoso el negocio en aquellos tiempos.

*"Gerenciar" el ciclo de vida de un proyecto es planificarlo y concluirlo exitosamente. "Liderar", en tanto, significa definir una visión y ayudar a todos los involucrados a implementarla.*

En su mayoría los que ocupan puestos gerenciales eran los mismos que ocupaban puestos inferiores dentro de la estructura organizativa de dicha empresa, lo que indica que fueron personas con muchas ganas de crecer y que apostaron al proyecto que un día ese "dueño" se decidió a materializar.

En ese entonces, algunos gerentes eran muy operativos, dado que todo lo que aprendieron lo hicieron "empíricamente", o sea, aprendían de los errores, ya que fueron personas que no recibieron una formación académica universitaria y mucho menos estuvieron interesadas en actualizarse por mecanismos que le ayudaran a su formación.

Por otra parte las empresas tampoco consideraron el tema de la capacitación técnica o de formación que permita brindar a sus colaboradores una visión y pensamiento estratégico.

Las empresas, en aquellos tiempos, solo necesitaban del sentido común para conseguir sus objetivos ya que como la competencia no era tan feroz, no existían las herramientas que tenemos en la actualidad y no era necesario tener profesionales pensantes sino solo personas que ejecutaran los que los jefes decían y con el único objetivo de que la empresa ganara dinero.

En estos tiempos que corren, las empresas han tenido que cambiar su forma de pensar y trabajar, ya que, de no hacerlo, corren serios riesgos de desaparecer. Pero, lo serio y preocupante, es que todavía existen gerentes

que no han asimilado el cambio y pretenden seguir trabajando de la misma manera que hace años.

Es importante entender que no es que sea malo utilizar estas prácticas sino que simplemente ya no funcionan y esto les está produciendo un daño irreparable a las organizaciones que continúan su gestión con este perfil de gerentes.

Las Estrategias de Cambio tendientes a fortalecer el desarrollo y profesionalización como organización y estructura gerencial, hacen posible que ante cualquier tipo de crisis las organizaciones puedan funcionar en forma más efectiva.

Las Pymes eficientes y efectivas tienen alineados el plan de negocios con la estrategia de sus recursos humanos, siendo los mismos funcionales a la es-

trategia general del negocio y entendiendo que su capital humano es la principal ventaja competitiva.

En una estructura organizativa gerencial-profesional consolidada, o sea, definidos y alineados los objetivos estratégicos empresariales con los objetivos operativos organizacionales, es indispensable un liderazgo en cada área para establecer una visión clara del negocio, motivación de los grupos de trabajo, dinámica comunicacional interna y externa, etc.

En todas las organizaciones existe un dueño o el nombramiento de un gerente general, pero nunca existe el nombramiento de un líder. Existe el gerente general por decreto, pero no hay liderazgo por decreto.

Existe una fuerte relación entre integración del proyecto y liderazgo. La función de liderazgo no solamente acepta el cambio, sino que a veces lo promueve y otras veces va mucho más allá: es la generadora del cambio. Sin cambio no hay liderazgo, el cambio es la razón de ser del liderazgo.

Hay una tendencia a seleccionar a los gerentes de áreas solamente por sus habilidades técnicas. Si bien la experiencia y el conocimiento son muy importantes, nunca pueden reemplazar a la función de líder.

Las organizaciones confunden gerenciamiento con liderazgo. Pero mientras que "Gerenciar" el ciclo de vida del proyecto es estructurar, planificar, controlar y concluir exitosamente

un proyecto, "Liderar" significa definir una visión y ayudar a todos los involucrados a implementarla.

### Remedios caseros

Según lo expuesto, entonces, para gerenciar e implementar en forma efectiva un proyecto, el Líder debe elegir el mejor equipo de trabajo y dotarlos de la autonomía que permita que todos piensen y aporten ideas, incluso los clientes. Esta es una ventaja competitiva combinada con la libertad y flexibilidad que pueden ofrecer las Pymes ante la eficiencia económica de las grandes empresas.

El líder debe implementar una comunicación de los objetivos de la empresa en todos los niveles, a través de un mecanismo por el cual llegue la información a toda la organización. También debe coordinar e implementar reuniones con líderes de cada área para elaborar los objetivos estratégicos de la empresa y definir cómo comunicarlos para llegar a todos los empleados, para que estos se sientan comprometidos y responsables de su trabajo.

La idea es que el Líder de cada área pueda transmitirle los objetivos acordados a todo su personal, donde lo que se persigue es generar una relación estrecha con sus dirigidos, convirtiéndose este punto en una clave para el éxito del proceso. Luego, semanalmente o mensualmente, deberá analizarse la retroalimentación que produce la fuerza de trabajo.

Con el propósito de tender a la consolidación del equipo de gerencia, la estrategia de cambio se basa en el desarrollo de la comprensión de aquellos aspectos intervinientes que obstaculizan el desarrollo de relaciones de colaboración, la autonomía y la asunción plena de las responsabilidades de conducción.

De esta manera, se puede lograr que los conflictos inicialmente desestructurantes para la organización pierdan esa característica, ya que los problemas, malentendidos o una limitada comunicación interna se pueden hablar dentro de un clima de trabajo tendiente a la búsqueda de soluciones constructivas y se transformen en factores dinamizantes y de cambio.

Mientras algunos imperios cayeron, otros comenzaron a nacer. Y mientras algunas empresas buscan una salida, otras encuentran una oportunidad. ■

*Para la elaboración de este artículo, agradecemos la colaboración del Lic. Fernando Barros, del Staff de consultores de BB.*