

Change Management

Acertar en el cambio no es tener suerte (sólo)

Ganar eficacia a través de la prospectiva facilita gestionar el cambio más eficientemente.

Por Joan Cos Codina



Photo by @nate_dumlao



Photo by @nate_dumlao

En este artículo de síntesis de contribuciones del Profesor Joan Torrent Sellens (UOC), encontrarás algunas tendencias y pautas de **prospectiva económica y empresarial** que te darán un marco para gestionar mejor el cambio y te ayudarán a centrar la diana de tus acciones estratégicas y operativas. Finalmente, algunas **claves de dirección y gestión hacia la empresa en red**, como forma de organización empresarial que más se adapta a la creación de valor en la Economía y la Sociedad del Conocimiento.

Desde hace al menos 15 años que no paras de recibir mensajes que te empujan, de manera más o menos sutil o agresiva, hacia lugares, comportamientos y actitudes que son nuevos para ti, que te sacan de tu estabilidad y seguridad (predictibilidad). Y además de nuevos son desconocidos para ti. El mensaje que recibes constantemente es que tienes que hacer un montón de cosas para salvar tu empresa o tu trabajo pero desgraciadamente nadie te dice qué es lo que debes hacer. Quizás cuando haces demasiado caso a estos mensajes acabas confundido o incluso asustado. Y eso **te puede llevar a la hiperactividad o el bloqueo, que son las consecuencias naturales del miedo.**

El historial de "cambios" que te dicen constantemente que necesitas hacer es largo y la lista de certezas es cada vez más corta. Estamos en un proceso en el que **nuestros marcos de actuación y de pensamiento se desmoronan y se construyen marcos nuevos que todavía no conocemos.** Hoy en día gestionar el cambio empresarial y personal tiene un alto componente de incertidumbre, creciente.

Es pues valioso saber sobreponerse a las olas de cambio y nuevamente **componer un escenario futuro razonablemente estable en el que saber colocar la diana de nuestras acciones más estratégicas.**

La lista de olas de cambio es larga y contundente. Veamos algunos que posiblemente recordarás. Hace ya unos cuantos años ... nos teníamos que **internacionalizar**, comenzar a exportar, ganar mercados más lejanos y emprender un montón de iniciativas más para ser competitivos. Después llegó la necesidad de innovar, que debía ser rupturista, transversal, creativa y constante. Si no te reinventas no tienes un futuro, nos repetían. Y después nos cayó encima la **crisis del 2008** y todos tuvimos que hacer frente a una gravísima contracción de la economía, reestructuraciones empresariales, EREs, quiebras y paro. Te decían, una vez más, que te tenías que reinventar empresarial y profesionalmente.

Incluso había un movimiento que hablaba de un cambio más amplio y más profundo, que hablaba del "Nuevo Paradigma del S.XXI" en el que entrábamos irremisiblemente, dejando atrás los viejos tiempo para ir hacia un estadio en el que la humanidad sería más humana. Y todo eso sigue ahí.

Sin salir verdaderamente de la crisis económica (le llamaron "financiera" al principio, por miopía o para que no nos asustáramos) te ha llegado la **pandemia de la Covid-19**, y de nuevo te lo tienes que repensar todo e imaginarte como será la "nueva normalidad" en la que algunos dicen que todo cambiará y otros dicen que nada cambiará. Y hacer cambios y más cambios sin saber muy bien hacia dónde ir ni cómo ir. Nadie te dice ni te dirá qué has de hacer.

La Gestión del Cambio. Y quizás nos pareció que la frase "la única constante es el cambio" era una exageración de Heráclito. Para ayudarnos con tanta movida hemos reinventado la disciplina de la Gestión del Cambio para poder hacer el cambio organizacional de la manera más rápida y eficiente, más

amable con las personas y para tener los riesgos minimizados. Para ello utilizamos la investigación académica, metodologías, indicadores de éxito, estructura, lógica y proceso, la intuición y ciertas habilidades personales adecuadas. Pero no basta con tener las capacidades y las herramientas. En Gestión del Cambio es necesario saber qué cambio hay que hacer para poder gestionarlo bien.

Y es importante acertar en él. No se trata de tener suerte o de ir probando todas las opciones hasta que suena la flauta, por causalidad, casualidad o suerte. Es decir, para terminar de complicar la situación no sólo debes pasarte la vida cambiando empujado por la enésima ola de urgencia o crisis, sin que nadie te diga qué hacer, sino que además no tienes margen para muchas pruebas y errores. En resumen diríamos que debes moverte y cambiar ya, y además o aciertas a la primera o tienes mal pronóstico.

En este contexto **la Gestión del Cambio encuentra una buena ayuda en la prospectiva**, el análisis de tendencias y la inteligencia estratégica.

Tener un marco de cómo probablemente serán las cosas y comprender bien las tendencias o fuerzas que definen el futuro es extremadamente valioso en este escenario VUCA y de cambio constante.

Prospectiva económica y empresarial. Hay mucho consenso en el ámbito de la investigación y la prospectiva en economía en describir que en estos inicios de S. XXI las sociedades avanzadas vivimos transformaciones de fondo que nos afectan transversalmente y global, relacionadas con un cambio de siglo y también de algunos paradigmas. Las podemos conceptualizar bajo el título de **4ª Revolución Industrial** y como transición de una economía industrial a una **Economía y Sociedad del Conocimiento** y en la globalización. Estamos pues entrando en la Sociedad

del Conocimiento de la mano de la implantación masiva de las TIC como infraestructura básica de transformación y el desarrollo de una segunda ola tecnológica relacionada (robótica, Inteligencia Artificial, Big Data, IOT, Aprendizaje Profundo, etc.), de la globalización económica y cultural y de los cambios en los patrones de demanda de consumidores y de los diversos agentes de mercado que dan una importancia creciente en los intangibles.

El profesor de la UOC e investigador del IN3, Joan Torrent-Sellens publicó el 2010 un trabajo llamado "Crisis, redes y empresa: implicaciones directivas y de gestión del cambio estructural " que da claves valiosas de interpretación de la actualidad empresarial y de prospectiva. Estas claves que nos ayudan a "hacer diana" y acertar en la dirección del cambio a fin de que no sea cuestión de suerte. Saber hacia dónde tenemos que ir nos ayudará a fijar el rumbo con menos incertidumbre.

Crisis solapadas. Torrent-Sellens (2010) hace referencia a tres crisis que están sucediendo simultáneamente. Desgranarlas nos aporta comprensión sobre el momento: a) crisis del sistema financiero y de los mercados (infraestructura), b) crisis de la economía real (estructura) y c) crisis de las instituciones y su falta de adecuación para el nuevo escenario y requerimientos globales (superestructura).

Transformación del modelo de empresa. La sociedad del conocimiento y las diversas crisis solapadas que padecemos (o disfrutamos) implican la transformación del modelo económico y también la transformación del modelo de empresa o de organización. Partimos de una empresa industrial que ya ha evolucionado en un camino de flexibilización desde el taylorismo y el fordismo hacia la red de empresas, y pasamos a un modelo nuevo de empresa del conocimiento ("empresa en red") como una verdadera transformación en muchos niveles organizativos y estratégicos. Lo que

significa la empresa en red no es un paso sólo evolutivo sino que es conceptual, en lógico acompañamiento al cambio conceptual que la Sociedad del Conocimiento aporta.

Cambia pues el concepto y, con él, cambia el modelo estratégico y de organización, el tipo de gestión y liderazgo, la manera de organizar la producción, la dimensión y relaciones entre empresas, los flujos de información, comunicación y conocimiento y, sobre todo, cambian los productos o lo que el mercado percibe como valor de un producto o servicio. Uno de los hechos decisivos de esta transformación es el más elevado componente de conocimiento en los productos, y el menor componente de estandarización. Simplificando: menos productos masificados de producción en series largas y homogéneas y más productos basados en la diferenciación, la adaptación y la calidad; a través de la incorporación de tecnología, conocimiento y personalización.

Empresa en red. La empresa en red es el **modelo de organización de la empresa que mejor se adapta a la creación de valor en la Sociedad del Conocimiento**. La empresa en red no tiene una forma única y es adaptable a la multitud de sectores, actividades y culturas que existen. Pero sí tiene unos elementos en común que definen una forma de estructurar y coordinar el

trabajo basada en la autonomía funcional, la descentralización organizativa y la interconexión en red entre los agentes económicos internos y externos, mediante el uso avanzado de las TIC. La esencia de la empresa en red es el cambio de la jerarquía por la flexibilidad de adaptación del entorno cambiante.

Claves para las nuevas formas de organización del trabajo. Torrent-Sellens (2010) identifica 6 claves o fundamentos de organización del trabajo, que son:

1

La especialización de acuerdo con las unidades de negocio o focalización en los elementos de valor nucleares para la organización.

2

El aumento de los enlaces laterales entre empresas, o bien a través de la adquisición de componentes o de servicios que son parte del producto final, o bien a través del *outsourcing*.

3

La utilización de las tecnologías, especialmente las digitales, como complemento esencial de la actividad.

4

Una relevancia creciente de la comunicación de los enlaces horizontales y de las jerarquías planas, en detrimento de las jerarquías verticales.

5

Una menor dependencia de los modelos jerárquicos de autoridad y una creciente importancia de los equipos autónomos de trabajo.

6

Unos trabajadores más formados y que asumen más responsabilidades.

En la gestión del cambio, que ya sabemos que es necesaria, constante y urgente, ahora ya tenemos más elementos para orientar primero nuestras decisiones más estratégicas, después las acciones de

implementación y, finalmente, la manera en que lo llevamos a cabo. Podemos pues afrontar el Qué y el Cómo con alguna duda menos; para que acertar en el cambio no sea una cuestión de suerte (sólo)..

Joan Cos Codina es socio codirector de TAGA, empresa consultora en Gestión del Cambio dedicada a facilitar a organizaciones y empresas los procesos de cambio y transformación hacia una mayor prosperidad.

 joan.cos@taga.net





Photo by @isaachenhesed

Fuentes:

"Crisis, redes y empresa: implicaciones directivas y de gestión del cambio estructural", Torrent-Sellens, J, HDBR, 2010.

"TIC, conocimiento y crecimiento económico. Un análisis empírico, agregado e internacional, sobre las fuentes de la productividad" (Vilaseca-Requena, J., & Torrent-Sellens, J., 2016