

Management

Simultanear la transformación de las empresas con la de las personas en tiempos convulsos



Luis Huete

Profesor

IESE Business School



La transformación de los negocios requiere la mejora de las competencias de sus personas, especialmente del equipo directivo. Una nueva estrategia, algo necesario en tiempos convulsos, requiere de nuevos perfiles y habilidades en el equipo humano que trabaja en la empresa. Se podría decir, simplificando, que toda transformación de negocio conlleva una transformación de su equipo humano.

No hay mejor palanca para la transformación de una empresa que contribuir a su salud estratégica y organizativa, es decir, que esté exenta de todas las patologías que tan a menudo se desarrollan en las organizaciones. Lo ideal en las empresas es que sean capaces de reinventarse de manera natural, al ritmo de los mercados, por el impulso de un equipo directivo competente y con relaciones sanas entre sí.

¿Qué conlleva que una empresa sea "sana"? La respuesta está en el grado de integración externa e interna que sea capaz de lograr. El papel de un equipo directivo en cualquier situación, pero más especialmente en mercados turbulentos es doble: por un lado, aumentar la integración de la empresa con su mercado cambiante, y en paralelo aumentar la integración interna, es decir, hacer que encajen bien los subsiste-

tanto con el mercado como internamente:

1. Lo primero, tener una **estrategia de negocio** que sea la correcta y, a ser posible, que esta estrategia sea el producto de un trabajo serio, y en conjunto, del equipo directivo. La estrategia es lo que integra la empresa con su mercado. La estrategia se operativiza en la reconfiguración del modelo de negocio. Transformar un **modelo de negocio** supone innovar en la oferta de productos y servicios, en la tipología y entendimiento de las necesidades de los clientes que se consideran claves, en el modelo de operaciones, y por último en el modelo de venta y postventa. Lo importante, además de la reconfiguración del modelo de negocio, es la cohesión del equipo directivo alrededor de las prioridades estratégicas, y de los valores que le

"Lo primero, tener una estrategia de negocio que sea la correcta y, a ser posible, que esta estrategia sea el producto de un trabajo serio, y en conjunto, del equipo directivo"

Luis Huete



mas que conforman su organización.

Se podría decir que una empresa ha conseguido de manera exitosa su transformación cuando el equipo directivo es capaz de aumentar su integración externa y de disminuir su desintegración interna, tal y como enseña Ichak Adizes.

Reinventar una empresa o una organización, es decir, integrarla hacia fuera y hacia dentro, es una tarea ardua, compleja y llena de riesgos, ya que implica cambios significativos en cinco elementos. Estos elementos son los determinantes de su integración

dan vida a ese modelo de negocio.

2. La integración interna empieza con la adecuación de la **estructura organizativa a la estrategia, y su puesta a punto. La puesta a punto conlleva** mejorar las líneas de reporte, la asignación de responsabilidades y la determinación de las lindes entre áreas vecinas, la mejora de la capacidad de ejecución de los directivos (que tengan la autoridad, el poder y la influencia necesarias), y por último la adecuación del esquema de dirección por resultados al logro de los objetivos estratégicos marcados.

3.La integración interna también se consigue con la revisión y mejora de los **mecanismos de coordinación** entre las áreas. Esta incluye el mejor funcionamiento de los Comités, el incremento del respeto y confianza mutuas, disponer de la información necesaria, clarificar los roles en la toma de decisiones de cada uno, etc.

4.Otro elemento que favorece la integración interna es la mejora de los **sistemas de refuerzo de conductas**. Los más importantes son los incentivos y la cultura de empresa. La cultura son las conductas habituales



que se dan dentro de la empresa, que en parte son producto de los mecanismos cotidianos de refuerzo positivos y negativos. La cultura es también el resultado de las creencias y los estados emocionales dominantes.

5.El último de los elementos que más influyen en la integración interna es el perfil profesional y humano (la suma de competencias técnicas y de liderazgo, actitudes, valores y talento) de las personas que conforman la organización, especial-

mente de sus directivos. Necesitamos personas con habilidades de integración; capaces de colaborar, hacer equipo y crear complementariedades entre personas diversas.

La mejora de los perfiles humanos y profesionales, a través de algún proceso de mentorización, o similar, es uno de los puntos de convergencia entre una transformación o reinención empresarial y un proceso de mejora del liderazgo en la organización.

Las actividades que contribuyen a la transformación e integración de la empresa, en alguno de los cinco puntos anteriormente mencionados, son el mejor campo de juego para el desarrollo de nuevas competencias de liderazgo.

Si una empresa no emprende procesos de transformación de manera habitual corre el peligro de acelerar su proceso de envejecimiento, y de adentrarse en la irrelevancia. Lo mismo ocurre con las personas.

Las personas tenemos ciclos biológicos de siete años que invitan a una cierta reinención profesional. Si se hace esa reinención de manera exitosa se podrán capturar nuevas oportunidades profesionales y mejorar las relaciones en las esferas profesionales y personales. Sin reinención los directivos no podrán evitar fácilmente su envejecimiento profesional prematuro.

La convergencia de un proceso de transformación estratégica con un proceso de mejora de las competencias de sus directivos genera una retroalimentación positiva que beneficia a todos.

Nuestra recomendación es que las empresas hagan de manera simultánea ambas cosas. La transformación de su estrategia y el proceso de desarrollo de habilidades de liderazgo de su equipo humano. Lo segundo también se puede

hacer cuando no haya necesidad de lo primero. En este caso se ponen las bases para que la transformación de la estrategia se haga de manera continua, sin grandes sobresaltos.

Para el proceso de desarrollo de habilidades ligado al impulso de las palancas estratégicas recomendamos un itinerario de autodesarrollo con mentores que ha dado muy buenos resultados en diversas empresas e instituciones. El papel del mentor en estos procesos es el de inspirar, aportar metodología y hacer un buen seguimiento. El protagonismo recae en el mentorizado pero el mentor tiene ese papel mágico de actuar como catalizador de un proceso de mejora personal.

La mejora de las competencias de liderazgo de las personas requiere que confluyan en el tiempo y en el espacio **tres** variables: querer cambiar, saber cómo hacerlo y poder hacerlo.

La conjunción de un mentorizado con ganas de ir a más en su vida profesional y un mentor con arte, y a la vez con metodología, hace muy probable la consecución de resultados tangibles en un espacio de tiempo razonable.

El papel de un mentor en un proceso de transformación de las competencias directivas se puede resumir de la siguiente manera:

- Retar a los mentorizados para que desafíen su estatus quo, generando una sana incomodidad de la manera más inspiradora posible.

- Ayudar a identificar las competencias y otros aspectos de su talento cuya mejora le puedan resultar más valiosa para su siguiente etapa profesional.

- Proporcionar "alimento" intelectual y emocional para ayudar a los mentorizados en el desarrollo de competen-

cias y otros aspectos de su talento en el que se quiera poner foco.

- Ayudar a elegir el campo de juego de las iniciativas para la mejora de sus competencias de liderazgo para que empujen la mejora de las palancas estratégicas.

Las empresas son seres vivos cuya salud está encomendada al equipo directivo; esa tarea y responsabilidad se comparte juntamente con la propiedad. Como se ha mencionado a lo largo del artículo, la salud de las empresas está en relación directa con el grado de integración con el mercado y con la integración de todos los elementos internos de una organización.

“Las personas tenemos ciclos biológicos de siete años que invitan a una cierta reinvencción profesional”

En tiempos convulsos las empresas han de reconfigurar su estrategia y están obligadas también a impulsar el desarrollo y adecuación de las competencias de sus directivos. Un itinerario de autodesarrollo con mentores es una forma espléndida de hacer simbiótica el desarrollo de las personas con la adecuación estratégica de las empresas a sus mercados.