

El cambio organizacional

Rodolfo Enrique Pacher

El umbral del 2000 nos presenta un escenario de cambios, con distintos sentidos e intensidad. En efecto, existen cambios en la percepción, en la educación, en los circuitos productivos y de comercialización, en el nivel cultural, en los requerimientos de empleo, en la inserción social, y hasta en el dinero. Lo que antes era papel moneda ahora pasa a ser dinero electrónico como medio de pago en la mayoría de los países.

Esta situación de cambios trae consigo nuevos desafíos. Deberemos desaprender algunas cosas, aprender otras y reaprender realidades dinámicas y complejas, dentro de un contexto turbulento y cambiante. Esto implica generar nuevos paradigmas, es decir modelos, acerca de cómo realizar algo y de cómo enfrentar una determinada realidad.

En el ámbito de la empresa, que es nuestro objetivo, también impactan los efectos de la situación descrita. Sin embargo, y a pesar de esta realidad, todavía encontramos empresarios que ven y escuchan "lo que quieren" y no "lo que deben". Precisamente el mundo que cada persona deja de escuchar es aquel que lo torna incompetente. A diario estamos recibiendo mensajes que nos advierten respecto de una nueva realidad social, cultural, y sociológica que impone un cambio. Pero percibir el mensaje es sólo la primera parte hacia el cambio de actitud. Luego habrá que procesar cada parte y actuar en consecuencia, lo que, por

sí mismo, generará un cambio de alguna magnitud. Como la secuencia se sucede en forma exponencial, no alcanzamos a reaccionar y adecuarnos. Esto nos lleva a pensar en un cambio de actitud desde todo punto de vista. La consigna es aprender a vivir en un escenario de riesgo planificado, donde la incertidumbre es un parámetro más.

El Doctor Rubén Rico, autor de *Total Quality Management*, sostiene que si bien "todo cambia todo el tiempo", no todo se produce rápidamente. Hay cambios que se producen lentamente en las organizaciones. Por lo tanto se puede detectar, a través de ciertos indicadores, cuándo la salud de una empresa está afectada. Lo cierto es que no siempre se hace el chequeo necesario. Generalmente se piensa en ello cuando la enfermedad ya es terminal y ha afectado toda la estructura de la empresa. Alvin Toffler expresa que es necesario anticipar el futuro y tener una visión del mismo. Esto nos lleva a pensar que tener una hoja de ruta, aunque errónea, es mejor que no tenerla. Una empresa sin evaluar o diagnosticar es sencillamente peor que una mal evaluada.

El futuro invade el presente a distintas velocidades, y esto exige generar una estrategia dinámica para adecuarnos y actuar rápidamente.

Los cambios y el desarrollo profesional. El servicio al cliente

Estos cambios también imponen un desafío en el ámbito de la actuación profesional. La consigna es brindar calidad y productividad a través del servicio. El interrogante es cuál debería ser nuestra actitud frente al cambio y qué propuesta nos planteamos desde el ámbito profesional. ¿Cuál es el desafío? Crear oportunidades a partir de las necesidades del cliente. Ello contiene una realidad

Rodolfo Enrique Pacher es Contador Público Nacional y se desempeña actualmente como coordinador de la Comisión de Comercio Exterior y MERCOSUR del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Entre Ríos.

histórica. Si bien es cierto que el cliente, atrapado por la coyuntura, aprendió a exigir rápidamente las liquidaciones de impuestos, hoy, con empresas en crisis, debemos potenciar el manejo de tres ecuaciones básicas:

Insumo - Producto (Productividad)

Costo - Beneficio (Rentabilidad)

Ingresos - Egresos (Flujo de fondos)

Si el empresario comprende el valor de estas herramientas y la manera en que deben “amalgamarse en su empresa” estará dispuesto a invertir en servicios, asumiendo la segunda relación. Es obvio que, con el tiempo y los resultados, se aprende a valorar la importancia de decidir a tiempo. El pensar en una acción conjunta con el profesional, antes de que los síntomas de la enfermedad sean manifiestos en su organización potenciará las posibilidades de supervivencia y resultados.

Para cerrar esta idea vale la pena destacar que el desafío final no debe ser otro que el de acompañar con nuestros servicios el ritmo de los cambios, lo que toma sentido si el empresario crece en eficiencia generando rentabilidad y clientes satisfechos.

¿Cuál es el objetivo final? Crear utilidad para el cliente. Ello debe generarse “conjugando estrategia y técnica”.

El cambio macroeconómico: de economía cerrada a globalizada

La globalización de la economía y los mercados es un fenómeno que preocupa y ha captado la atención de grandes sociólogos a nivel mundial. ¿Qué ha pasado en el mundo y en especial en Argentina? Nuestro mercado fue totalmente cerrado con altos “cotos de caza” y se desarrolló casi exclusivamente con evolución interna. Esto generó un escenario de actuación reducido, donde las exigencias del cliente no tenían demasiadas opciones de satisfacción.

El proceso de apertura económica presenta “EL MUNDO” como mercado. Ello genera una asimetría temporal entre el tiempo de aprendizaje y adecuación de las empresas y las nuevas exigencias múltiples y dinámicas del mercado ampliado.

Las principales implicancias de este proceso son la expansión del escenario de operaciones, nuevos problemas que escapan a la capacidad de análisis actual del empresario (como por ejemplo el cumplir con cantidad, calidad, costo, eficiencia, y continuidad en el comercio exterior) y crear nuevas herramientas mentales e innovar y generar ventajas competitivas sobre la base del conocimiento.

La creación de nuevas herramientas comprende dos conceptos claves que no debemos descuidar: creatividad e innovación. Crear es generar nuevas ideas, generar nuevos enfoques sobre un tema que ya no es nuevo. Lo que se debe incrementar es la percepción. Innovar es generar ventaja competitiva sobre la base del conocimiento. Por ejemplo: el mundo del comercio exterior se basa, fundamentalmente, en el manejo de información de manera oportuna y efectiva. La información constituye hoy un “insumo estratégico” cuyo adecuado manejo potencia las posibilidades de empresas, productos y mercados.

El cambio de escenario económico

Por muchos años vivimos en la Argentina de la inflación. En las empresas esto dejó como herencia la denominada “cultura del más”. En efecto: quien más “stock” tenía, y quien más se endeudaba era el que obtenía el mayor beneficio. Asimismo el mecanismo de generación de la riqueza estaba definido por otros factores calificados como “adversos” a la productividad, la eficiencia y la innovación. El corolario de estos factores estaba dado por el ejercicio financiero a todo nivel.

Pero en nuestra intrincada historia económica han sucedido cosas tales como que en 24 horas, y sin aviso previo, el rumbo de la economía cambia dando un giro de 180 grados, a partir de la sanción de la ley de convertibilidad. Pasamos de repente, a un escenario distinto. La reacción natural fue de incertidumbre, miedo y nuevos desafíos realmente desconocidos. Con el tiempo se pudo comprobar que este nuevo contexto exigía algo más que picardía y rapidez de reacción. Lo que en inflación era fácil de intuir por el empresario resulta, a la luz de estas realidades, sencillamente inviable. Ello requiere de la asistencia técnica del profesional para acompañar la experiencia

del empresario, asistiéndolo ante situaciones desconocidas.

La innovación y la competitividad

Un breve comentario acerca de estos conceptos a la luz del cambio organizacional.

1. La competitividad: Puede resumirse al lograr una combinación de rentabilidad, clientes satisfechos, permanencia y resultados. En realidad el competidor es un referente, que no debe descuidarse. El ser un “blanco móvil”, cambiando de estrategia cuando los competidores están apuntando, se traduce en resultados tales como anticiparse e ir a la vanguardia.

2. La innovación: Implica algo así como el “Kaisen” japonés o “mejora constante”, lo cual podría traducirse en una preocupación permanente por ver dónde y cómo se puede mejorar, remozando estructuras y procedimientos, los cuales deben cambiar necesariamente, adecuándose a las nuevas exigencias. Nuevas estrategias como un esquema de cooperación y competencia son ejemplos de innovación y creatividad para afrontar exitosamente el futuro.

La ecuación : costo + beneficio = precio

En tiempos de inflación cualquier error en la estructura productiva del empresario tenía una justificación “de lujo” en el incremento del precio. De esta manera podía licuar sin mayores esfuerzos sus cuentas pendientes. Hoy el precio en su gran mayoría lo define el mercado. La utilidad no es un parámetro discrecional porque está acotada por la competencia. ¿Cuál es el componente sobre el que debemos trabajar para ser eficientes? Es el **costo** y éste asumido con criterios de ABC y ABM.

Dentro de la estructura de costos se resumen y condensan todas las ineficiencias de la empresa. Un indicador fundamental a construir por el profesional es el de “costos de ineficiencia”, cuantificando en dinero cuánto sale hacer las cosas sin

“

El proceso de apertura económica presenta “EL MUNDO” como mercado. Ello genera una asimetría temporal entre el tiempo de aprendizaje y adecuación de las empresas y las nuevas exigencias múltiples y dinámicas del mercado ampliado.

”

actual de la empresa. Aquí surge la importancia de un adecuado diagnóstico que permita conocer la realidad vista desde afuera, o interpretada por una persona neutral-profesional, distinta del empresario.

El conocimiento de las debilidades y fortalezas de la empresa debe ser el punto de partida para convertir las “amenazas” en “oportunidades” y fijar las prioridades de acción. A partir de allí, definir o redefinir claramente el objetivo y la estrategia a desarrollar constituye el segundo paso hacia una situación de superación empresarial.

El cambio en la percepción

La percepción del cliente es un elemento vital para comprender el mercado. No obstante cuesta generar la conciencia necesaria acerca de este elemento vital. Históricamente era el producto el rey del mercado. Por él se perduraba en el cliente, asumiendo que el servicio tenía escaso perfil y baja importancia. Al hablar del valor de los productos, o de un proceso o de valor de la empresa, generalmente se aceptaba que algo tenía valor cuando era caro y lujoso. Al comprar un producto de valor, suponíamos que éste tenía calidad.

¿Cuál es al respecto el enfoque actual? Hoy el producto genera una venta puntual, por lo tanto debe acompañarse de otros elementos para que el cliente retorne y sea cautivo. Siempre hay un servicio detrás de cada producto.

planificación y sin corregir las fallencias de procesos internos.

El cambio de escenario empresarial

La realidad actual exige al empresario la condición de técnico intuitivo y el generar una adecuada “hoja de ruta” para navegar en estabilidad. Hoy la empresa debe manejarse con el saber, y no con la sensación. Para ello hace falta construir “indicadores” con los cuales medir la evolución empresarial. Pero la evolución debe medirse comparándola con un punto de partida, definido como la situación

En cuanto al valor, debe quedar en claro que se mide a través del grado de satisfacción de un deseo, y se genera a través de la calidad de un bien o servicio. Por ello es que resulta tan importante asumir la “calidad total” como filosofía empresarial.

Y ¿qué es la calidad? Es la suma de los valores agregados e incorporados al producto, pero también es el valor final de la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente.

Potenciando este concepto, calidad es “sumatoria de inteligencia aplicada” a un producto o servicio, para satisfacer al cliente.

Otro elemento del cambio organizacional: la tecnología

Es importante destacar que el contar con la aplicación de una adecuada tecnología colabora con el objetivo de lograr una mayor productividad, necesaria en estos tiempos de crisis. Pero no es menos importante destacar cómo debe ser asumido el concepto de “tecnología” que implica, en sentido amplio, “la aplicación del conocimiento al trabajo humano”.

A partir de allí, nuestra misión profesional consiste, hoy más que nunca, en recrear lo que la empresa ya tiene, a través de la utilización de herramientas, como la “Logística”. Su aplicación permite detectar errores en circuitos productivos e informativos. Luego, su corrección mediante la adecuación de la tecnología existente. A partir de evaluar los primeros resultados, recién se deberá pensar en incorporar nueva tecnología, si esto fuera lo que reflejan los indicadores construidos.

De lo expuesto deben quedar dos cosas en claro: **el concepto de tecnología** (que no se resume sólo en máquinas), y el **momento en que esta tecnología debe ser incorporada a la empresa**. Sobre esto último, resulta necesario destacar que una decisión errónea o poco meditada respecto de qué incorporar y en qué momento hacerlo genera crisis interna y efectos negativos en todo el contexto de la empresa.

COROLARIO: Una nueva tecnología genera nuevas demandas, muchas veces no previstas, tiempo de aprendizaje, miedo del personal, eliminación de operarios calificados, etc. Si todo ello

no fue previa y minuciosamente evaluado, la decisión del empresario no generará mayor productividad, pero sí mayores costos.

Comenzando la autocritica empresarial para conocer su realidad

Algunas preguntas, a modo de matriz de cuestionamientos críticos, le permitirán al empresario descubrir que en estos tiempos resulta imprescindible tener claro los objetivos y planificar estratégicamente el futuro de su empresa.

Las siguientes son sólo algunas de las preguntas que conviene formular:

1. ¿Qué rentabilidad tiene su actividad? ¿Genera rentabilidad?
2. ¿Conoce cuál es su estructura de costos fijos?
3. ¿Advierte cuáles van a ser sus necesidades financieras de corto plazo?
4. ¿Sabe en qué se aplican los fondos originados en su empresa?
5. ¿Distingue en qué porcentaje el origen de sus fondos es propio o negociado?
6. ¿Planifica su actividad en el corto y mediano plazo?
7. ¿Recibe e imparte capacitación?
8. ¿Realiza un seguimiento respecto de lo planeado y corrige la brecha de desvíos?
9. ¿Cuáles son las amenazas que enfrenta su empresa, rentabilidad o existencia?
10. ¿Analiza el accionar de sus competidores o sencillamente los ignora?
11. ¿Contempla la posibilidad de que alguien piense por usted o aún es autosuficiente?
12. ¿Tiene conciencia de que su empresa necesita un cambio de actitud?
13. ¿Advierte que se acortaron los tiempos operativos?

El planteo de estos interrogantes y sus respuestas prácticas pueden significar el comienzo hacia un cambio de actitud de un análisis más técnico de la situación empresarial. Los resultados serán seguramente distintos de los que el

empresario obtiene actuando bajo la presión de la coyuntura diaria.

Conformar un esquema estratégico a partir del cuestionamiento crítico

Si el empresario se ha descubierto a sí mismo y está dispuesto a cambiar su proceso de valor, resultará posible conformar un esquema estratégico revisando los puntos críticos de la empresa en tarea de equipo (con el profesional).

Ello implica, en síntesis, revisar el circuito “dinero-mercaderías-dinero” en donde siempre se encuentran falencias susceptibles de mejora.

Proyectar y cuantificar el impacto del cambio

Resultará necesario actuar hacia adelante dentro de un escenario de “riesgo planificado”. Ello significa efectuar proyecciones y su seguimiento, corrigiendo los desvíos en el tiempo. Clasificar las variables intervinientes en relevantes y críticas resultará, en la nueva planificación, un elemento clarificador y práctico para lograr una correcta evaluación de desempeño e impacto.

Cuando la decisión de cambiar ya fue aceptada por el empresario

Para esta etapa se requiere “esfuerzo y pasión”. El razonamiento debe ser claro: **¿Qué hacer?** ante la nueva realidad y luego **¿cómo hacerlo?** (estrategia y herramientas apropiadas). La transición generará estructuras temporarias, hasta lograr la adecuación. El cambio debe ser liderado, no dejando nada librado al azar.

El mundo que se viene para el contexto empresarial, en especial las PYMEs: una seria advertencia

En contextos altamente dinámicos como los que nos toca vivir, las PYMEs pueden utilizar todas las herramientas disponibles en administración. Dentro de mercados altamente competitivos, dinámicos, abiertos, de economía globalizada, las PYMEs con vector de desarrollo, con cultura y mentalidad estratégica, obtendrán y potenciarán sus ventajas estratégicas.

Las PYMEs orientadas hacia adentro y sin vector de cambio van a profundizar sus debilida-

des, lo que implica desarrollar sus propias crisis internas, neurosis y muerte natural.

La reflexión final para todos

Sobre el final, resulta interesante expresar un mensaje, a modo de reflexión, a fin de precipitar la capacidad de razonamiento crítico en el lector, orientándolo a convivir con “el cambio”, como forma de anticipar el futuro. Lo importante, nunca resultará fácil. Debemos, en función de equipo, intentar lo imposible para lograr lo posible, combinando lo bueno que tenemos con lo mejor que podamos aportar y nuestra disponibilidad al medio en producto y servicios.