



## **IMPULSO DEL CAMBIO**

Todos somos conscientes de las dificultades que se nos presentan cada vez que en nuestra organización introducimos cualquier cambio, por necesario y sencillo que sea. No sólo en lo referente a los aspectos técnicos del cambio en sí, sino en esa oposición al cambio que se genera en toda organización y que proviene de las inercias establecidas en nuestras empresas.

Tanto es así, que a nadie le puede extrañar el hecho de que si estos cambios no son impulsados y respaldados por la dirección de la empresa, difícilmente podremos obtener los objetivos esperados con el cambio, ni incluso su implantación efectiva.

Si esto es así cuando queremos implantar, por ejemplo, nuevos sistemas de gestión o nuevas herramientas informáticas, podemos fácilmente suponer que cuando los cambios sean más profundos, el respaldo, no solo de la dirección de la empresa, sino de los órganos de Administración y de la Propiedad de la misma, se hace totalmente indispensable. Máxime teniendo en cuenta la frecuente interrelación de estas tres esferas de toma de decisiones en el tejido empresarial de nuestro entorno, constituido mayoritariamente por empresas de carácter familiar.

Cuando en nuestras empresas pretendemos implantar cambios profundos que afectan a la orientación estratégica del negocio, el respaldo debe ser total no sólo de la dirección, sino de los órganos de Administración. Y este respaldo debe producirse desde la génesis misma del cambio, es decir, desde la toma de la decisión de optar por un cambio, hasta el diseño y control de la ejecución del mismo.

Y esto es así, por varios motivos, todos ellos igual de importantes y que deben ser tenidos muy en cuenta a la hora de impulsar estos cambios, ya que, no lo olvidemos, estamos planteando cambios que afectan de forma decisiva, para bien o para mal, al futuro de la empresa.

En primer lugar, hay que tener siempre bien presente que los órganos de Administración de una empresa son los responsables últimos ante la Propiedad y ante la Sociedad de la actividad de la misma. Por lo tanto, una simple supervisión o aprobación de un cambio de este tipo,

puede hacer incurrir a estos órganos en unas responsabilidades que pueden acarrear consecuencias poco deseables.

Si los órganos de Administración se limitan a aprobar sin haber analizado profundamente estos cambios a propuesta de los gestores de la empresa, nos podemos encontrar ante situaciones poco deseables para el desarrollo de las empresas. Así, un equipo gestor que ha dedicado un esfuerzo considerable en el desarrollo del plan de acción, en muchos casos con una dedicación muy superior a la jornada laboral habitual, y siempre cumpliendo con las obligaciones del día a día, puede ver cuestionado su trabajo por unas personas que pueden llegar a no ver claramente la necesidad del cambio propuesto o la idoneidad de las medidas planteadas. Porque, no lo olvidemos, debemos tener presente la frecuencia con que los órganos de administración de nuestras empresas se reúnen y toman el pulso de la situación del negocio.

Aparte del esfuerzo necesario para hacer comprender la necesidad del cambio y la idoneidad de las propuestas especificadas en nuestro plan de acción, nos encontramos ante unos retrasos en la toma de decisiones que pueden afectar seriamente a este proceso y al futuro de la empresa, ya que si estamos ante la necesidad de profundos cambios, posiblemente el negocio no se pueda permitir el lujo de esperar meses a que se reúna el órgano de Administración, analice la situación, tome una decisión, decida si es competente para adoptar la decisión, lo consulte con la propiedad, etc.

Porque, no nos olvidemos, el cambio propuesto debe estar alineado con los intereses de la propiedad, si no, no estaremos cumpliendo con nuestras obligaciones como administradores. Y aquí, transmitir la necesidad e idoneidad del cambio propuesto, se complica aún más, sobre todo si hablamos de empresas con numerosos propietarios.

Los integrantes de los órganos de administración de las empresas suelen tener acceso a fuentes de información diferentes a las que tiene el equipo directivo. Estas fuentes pueden aportar una información muy valiosa y relevante para el proceso de cambio que queremos impulsar, por lo que la implicación en el proceso permitirá utilizar estas fuentes de forma más ágil y efectiva, al tiempo que se podrá anticipar que efecto pueden tener los cambios diseñados en esas esferas de decisión.

En resumidas cuentas, una implicación del órgano de administración en el impulso del cambio nos acarrearán los siguientes beneficios:

- Mejor cobertura de las responsabilidades de los administradores por un mayor conocimiento de los cambios.
- Mayor alineación entre los intereses de los accionistas y los cambios propuestos.

- Toma de decisiones de alto nivel más rápida y con mayor grado de conocimiento.
- Optimización de los esfuerzos empleados por parte del equipo directivo en el diseño e implantación de los cambios necesarios.
- Respaldo interno y externo al cambio.

Estas ventajas son muy importantes a la hora de conseguir el éxito en el cambio, pero exige la presencia de órganos de administración profesionalizados. Pero ese tema habrá que dejarlo para otro artículo.