

# EL CAMBIO: CONSTANTE, RIESGO Y OPORTUNIDAD

**En un plazo medio de tiempo, las empresas de éxito habrán implantado de forma regular en sus estructuras una dirección del cambio, que será tan habitual como el departamento financiero o de marketing.**

Afortunadamente, casi a diario nos encontramos en la prensa con noticias que aluden al final de la crisis. En efecto, aunque las secuelas siguen siendo evidentes, son numerosos los indicadores que apuntan a una consolidación de la recuperación económica.

Precisamente, me llaman tanto la atención estas noticias porque, a lo largo de mis 40 años de carrera como empresario, directivo y también como responsable de la reestructuración de grandes compañías en dificultades, a menudo me han planteado la misma pregunta: ¿Qué hay que hacer después de una crisis? Y mi respuesta siempre es la misma: prepararse para la siguiente. Esta afirmación, rotunda, no debe confundirse en ningún caso con una muestra de pesimismo o derrotismo. Nada más lejos de mi forma de entender la vida o la gestión empresarial, ya que soy por naturaleza una persona inconformista, optimista y emprendedora.

Al contrario, con esta reflexión quiero justamente subrayar un planteamiento que considero irreversible: en un mundo en el que los cambios de producen a velocidad de vértigo, y en el que predominan las soluciones reactivas y de corto plazo, la capacidad que tengan los líderes y las empresas de anticiparse al cambio, o más aún, de ponerse al frente y pilotar ese proceso, va a ser en las próximas décadas, por encima de cualquier otro factor, lo que marque la diferencia entre el éxito y el fracaso.

No cabe duda de que acontecimientos como la victoria de Donald Trump en Estados Unidos, el resultado del referéndum sobre el *Brexit*, la fragilidad del proyecto europeo, la nueva ola de proteccionismo en la economía mundial, el auge de los populismos o la amenaza cada vez más violenta del terrorismo radical –con el brutal

atentado de Manchester como último ejemplo– dibujan un panorama global en el que el miedo, la incertidumbre y la imprevisibilidad parecen haberse convertido en una constante en nuestras vidas.

Sin embargo, se trata de fenómenos que están relacionados con procesos de cambio mucho más profundos, acaecidos en las últimas décadas en nuestra sociedad, y que necesitamos comprender bien si queremos adelantarnos a su evolución en el futuro. Los principales son la globalización y la revolución digital, que han modificado de manera radical nuestra forma de vivir, de trabajar, de consumir y de relacionarnos con nuestro entorno. Por poner un ejemplo de cambio que viene está la eclosión del llamado “internet de las cosas” y los avances en la robotización de los procesos productivos, que han hecho que haya ya quien se pregunte cómo va a encajar nuestro mercado de trabajo en este nuevo entorno.

Le atribuyen a Einstein una reflexión que comparto, según la cual no es razonable hacer siempre lo mismo y esperar resultados diferentes. Pero yo añadiría una segunda variante: hacer siempre lo mismo y pretender que te va a funcionar toda la vida, o esperar que los acontecimientos vayan decidiendo por ti sin hacer nada, no sólo no es razonable, sino temerario e incluso suicida. Lo hemos visto recientemente algunas de las mayores compañías del mundo, que pasaron en poco tiempo del liderazgo global a la más absoluta irrelevancia.

“Si le hubiera preguntado a la gente qué quería, me habrían dicho que un caballo más rápido”. Esta frase de Henry Ford, fundador de una de las mayores compañías automovilísticas del planeta, ilustra de modo muy claro lo que trata de explicar. Ford vislumbró no sólo el cambio imparable que se avecinaba en los medios de transporte, sino que también revolucionó los sistemas de producción al introducir la fabricación en cadena.

En el caso contrario, ejemplos descorazonadores como el de la compañía fotográfica Kodak.



Si le hubiera preguntado a la gente qué quería, me habrían dicho que un caballo más rápido”. Esta frase de Henry Ford, fundador de una de las mayores compañías automovilísticas del planeta, ilustra de modo muy claro lo que trato de explicar.

Siempre me he preguntado cómo es posible que una empresa con un potencial, prestigio y cuota de mercado tan importante pudo ser barrida por la marea de la fotografía digital sin haber sido

capaz, no ya de prever sino ni siquiera de sumarse a dicho cambio tecnológico.

Otro caso para el estudio fue el fulgurante ascenso y derrumbe de Nokia, la compañía finlandesa de telefonía que llegó en su momento a dominar el 90% del mercado y que en pocos años pasó del estrellato al rincón del olvido, superada por la audacia y la visión de Steve Jobs, cuyo iPhone de pantalla táctil y múltiples aplicaciones cambió para siempre nuestra manera de conectar con el mundo e incluso de vernos a nosotros mismos.

Un ejemplo mucho más cercano lo tenemos con Abengoa, la empresa andaluza de ingeniería y construcción, que llegó a tener en el año 2014 ingresos superiores a los 7.000 millones de euros, operaba en 70 países y contaba con una plantilla de más de 26.000 trabajadores. Un año después, entraba en precurso de acreedores. ¿Cómo fue posible? En mi opinión, por no saber anticipar y llevar a cabo un cambio en el modelo de gestión, caracterizado por apuestas de alto riesgo, con un fuerte apalancamiento financiero y una excesiva dependencia de las subvenciones públicas.

La malograda trayectoria de estas grandes compañías nos ofrece una lección importante: sólo aquellos que tengan las claves para anticipar el cambio e inicien con suficiente antelación la

adaptación, ya sea en el ámbito del mercado, del producto o de la gestión empresarial, serán los triunfadores. Quienes se duerman en los laureles o tomen decisiones tardías y atolondradas sin una estrategia inteligente, pondrán en grave riesgo su supervivencia.

¿En qué consiste esa estrategia inteligente? Para empezar, estoy convencido de que en un plazo medio de tiempo, las empresas de éxito habrán implantado de forma regular en sus estructuras una dirección del cambio, que será tan habitual como el departamento financiero o de marketing. Empezará en las grandes corporaciones y después se extenderá a las compañías de menor tamaño, dirigidas a estudiar la evolución del mercado y anticipar tendencias a cinco, diez, veinticinco años vista. Al mismo tiempo, las universidades y las escuelas de negocio incorporarán esta materia a sus master y programas de posgrado.

En un mercado global cada vez más competitivo y exigente, las organizaciones tienen que ser capaces de adaptarse a las nuevas necesidades

de la sociedad. Para muchas es una oportunidad de crecer, de aprender y de innovar. Para otras, es un sinónimo de problemas, estrés e incertidumbre. Pregúntate, ¿en qué lado de la línea quieres que esté tu empresa? ■

**José Manuel Muriel**

Autor de los libros *Secretos de la gestión de una crisis*, *El gestor eficaz*, *Una vida de gestión*, *Esta empresa es un zoo* y *Creando al directivo ideal*, de ESIC Editorial.

