

Entrevista con Gerhard Stamm de Dr. Frank Behrend Business Transformation Manager

Sin apoyo no cambias nada

Sobre procesos de Cambios en las Empresas:

El verano pasado entrevisté a Gerhard Stamm. Stamm es Propietario y Director General de la consultora Stamm Consulting Group con sede en Barcelona. Ingeniero de profesión, cuenta con una larga experiencia internacional en el campo de la expansión, reorganización y reestructuración de empresas de producción. Bajo el intenso sol español, conversamos sobre la problemática de los procesos de cambio en empresas desde el punto de vista de un Gerente íterim externo.

Gerhard, cuáles son para ti los mayores desafíos en las transformaciones de las empresas?

Hay que saber especificarles a todos los participantes hacia donde los conduce la transformación. Suena un tanto banal, pero el mayor desafío es convencer al personal del cambio y conducirlos a ello. A menudo las personas no entienden lo que se desea alcanzar y no ven la necesidad. Pero si el equipo no reconoce tu visión, no ve tu camino, entonces no tienes ninguna oportunidad.

Precisamente en las empresas cada uno nada en su propio jugo. Esto se debe a que las empresas son las Cash Cows (“vacas lecheras”), son lentas pero funcionan. Esta mentalidad se extiende dentro de la cultura y las personas se vuelven perezosas. Nadie analiza más los procesos. Y si se pierde el cuestionamiento crítico, entonces solo arrastras como responsable al resto.

Cómo se identifica esto?

Las personas intentan simplemente acompañar. Pero no cuestionan tu impulso al cambio, a la transformación. Esto funciona bien al principio. Y entonces tú piensas “okay, avanzamos, y el equipo acepta el proceso”. Y luego decides visitar el departamento y descubres: No avanzamos ni un metro. No se ha entendido de qué se trata. Se pasan unos a otros las responsabilidades y no hay expectativas.

A quién le corresponde esclarecer las responsabilidades ?

Por supuesto a la Dirección. Tiene que venir de arriba y ser claro desde el principio. Nosotros lo planteamos en discusiones individuales y grupales, así como en presentaciones. Intentamos explicar a las personas por qué esto también es de su competencia. Queremos despertar el interés, abrirles los ojos. Es indispensable que la comunicación sea clara. Y si el personal no entiende tu estrategia, pues tendrás también que cuestionarte a ti mismo. Una comunicación clara y abierta significa también saber elegir el lenguaje correcto. El motivo por el cual más de un Kick-Off fracasa, se debe a la elección de un lenguaje desconocido.

Haces una distinción entre Cambio y Transformación ?

Desde mi punto de vista, todo cambio implica un cambio de comportamiento. Pero primero hay que cambiar la forma de pensar. Y para lograrlo, tienes que activar la voluntad de cambio de las personas.

>>Queremos despertar el interés, abrirles los ojos. Es indispensable que la comunicación sea clara. Y si el personal no entiende tu estrategia, pues tendrás también que cuestionarte a ti mismo.

Cómo lo logras ?

Por ejemplo, visitando otras empresas junto con mi equipo. Empresas del mismo sector industrial o totalmente diferente, pero que sean del mismo ámbito funcional. Estas experiencias pueden ampliar enormemente el horizonte y le dan al personal importantes impulsos para su propio trabajo.

El problema en muchas empresas es simplemente que: las estructuras burocráticas lo imposibilitan. En algunos casos está el problema en el departamento de personal, otras veces en el departamento legal o simplemente el tiempo que le lleva a una empresa externa obtener el permiso de visita. La lentitud es el problema general en las grandes empresas.

Existe otro camino para motivar y activar a los empleados: La participación en Cursos y Talleres.

Acabas de tocar el tema liderazgo. Qué significa para ti liderazgo en la transformación ?

Mi experiencia me ha demostrado que: a muchos directivos les falta la capacidad de comprender, que ellos son la llave del éxito en los cambios. Muchas veces les falta a los directivos del segundo y tercer nivel el sentido del deber. Nadie se involucra. Se pasan las responsabilidades de unos a otros. Esto lo veo a menudo en las reuniones. Los ejecutivos no se ocupan lo suficiente del tema con antelación. Cuando observo una actitud como ésta, me pregunto si al equipo no le falta cierta habilidad para afrontar cambios – y cómo habría que afrontar este tema.

Quieres decir que los directivos aún son prisioneros de sus viejas estructuras de pensamiento?

Si y no. Creo que muchos directivos se encuentran actualmente en una nueva fase de autodescubrimiento. En mi último proyecto fue absolutamente aceptable el logro que alcanzaron los equipos de liderazgo. Sin embargo son pocos los que debido a la magnitud de las exigencias de cambio logran continuar. Los roles se redistribuyen, departamentos se eliminan, se fusionan o se crean nuevos.

Como consecuencia de tales cambios, los directivos deben reinventarse para mantener la orientación. Los directivos tendrán que crear una nueva estructura visionaria que luego puedan transmitir a su equipo. En grandes empresas se observa este comportamiento de forma dramática, por un lado porque son lentos y por otro lado porque simplemente hay más directivos que en empresas pequeñas.

Cuál es tu enfoque para impulsar al cambio ?

Siempre necesitas una línea clara. Esta línea no debería considerarse nunca como establecida o estática. Más bien se aproxima a una ruta a seguir. Y ha de replantearse una y otra vez. En proyectos de cambio y en procesos de transformación, principalmente en algún momento durante las etapas de cambio y transición, surgen siempre resistencias que no se veían en la fase previa. Hay muchas cosas que no se pueden saber con anterioridad.

Pero: Todo tiene un motivo y una razón. Y hay que descubrir este motivo. Para ello es necesario tener mucha sensibilidad. Como responsable hay que intentar llegar a las personas y ganarse su confianza. Es la única forma de que las personas estén dispuestas a abordar problemas y hablar de ellos abiertamente.

Todo tiene que ser debatido, de lo contrario no habrá cambio. Los participantes tienen que tener en claro el motivo por el cual debe haber un cambio. Se desea mejorar algo. Y al equipo hay que dejarle bien en claro, de qué se trata exactamente. Más rentabilidad? Más productividad? Un sistema nuevo? Si se logra esto, los participantes despiertan, se implican e incluso se entusiasman con el cambio.