

EL FINANCIERO

Un TLC en cada empresa

Enrique Lara P.

El cambio siempre ha estado presente en las organizaciones. El tratado de libre comercio con Estados Unidos (Cafta, por sus siglas en inglés) es una especie de tsunami comparado con el acontecer diario en nuestra sociedad.

Interesante es que tanto si se aprueba como si se rechaza ese tratado, el país requerirá adaptarse a nuevas reglas de juego.

En ambas situaciones se pasará por un periodo de incertidumbre y adaptación como no lo hemos experimentado antes.

Considerando que no hacer nada al respecto puede ser arriesgado, invito a los lectores a formar en sus empresas u organizaciones un equipo denominado TLC (*Team for Lasting Change*) para analizar el Cafta y prepararse para ser exitoso de acuerdo con el resultado del referéndum.

El equipo para lograr el éxito debe conformarse de manera que esté preparado para manejar situaciones de incertidumbre y que demandan creatividad, siempre con un pie en la realidad.

Es conveniente lograr una mezcla de capacidades que optimice los resultados, entendiéndose eso como superar a los competidores.

Debido a que se quiere enfrentar a una situación de incertidumbre es bueno incluir, si fuese un grupo de seis participantes, dos personas con habilidades intuitivas; estas son las que de alguna manera procesan información y llegan a conclusiones sin saber exactamente cómo.

Tienen la misión de señalar el norte en situaciones de gran incertidumbre. Estos suelen ser anuentes para nuevos criterios de otras personas sin tender a imponer lo que piensan.

Dos integrantes deben ser creativos. Se imaginan situaciones y soluciones inusuales; tienen la misión de crear una lluvia de ideas que facilite redefinir el negocio si es posible.

Los otros dos miembros son los que harían el llamado a la realidad. Promoverían adherirse a lo que se sabe, a lo histórico y a lo que tiene soporte documental.

El moderador sería una persona que tienda a catalizar la interacción entre los miembros y conciliar criterios.

“Cada empresa debe conformar un *Team for Lastin Change* para afrontar el resultado del referéndum”.

Gerente general

de BPO Técnica, empresa de servicios de outsourcing

El grupo sería una mezcla explosiva; precisamente lo que se busca.

Cada quien debe tener claro cuál es su misión y la de los demás. La calidad del resultado dependerá de lo bien que se mezclen los ingredientes de intuición, creatividad y realidad, que en términos generales entre más intensos mejor.

Debate acalorado

Las discusiones deben ser, si no apasionadas, acaloradas. Los resultados que se buscan deben tener su origen en el encuentro entre lo que es, lo que podría ser y lo que aún no sabemos. La definición de una nueva realidad sobre la cual la organización funcionará sería la meta del grupo.

La regla es que primero se eligen los miembros idóneos. Los objetivos se definen después de integrar el grupo, no antes. Las personas correctas definirán los objetivos correctos. No es prudente hacerlo al contrario.

Toda organización funciona bajo una realidad propia en la que se encuentran concepciones del mercado, de la competencia, de la imagen de la empresa y otras. Se pueden notar en creencias como "somos los mejores en", "el mercado lo que quiere es y lo que no quiere es" y "nuestra competencia no puede".

Es importante que también se incluya a personas ajenas a la empresa, de manera que aporten con perspectivas independientes. Estas tendrían el propósito de contribuir con información, conocimientos y puntos de vista que no se manejan en la empresa. Contribuyen con una realidad diferente a la establecida por la organización. También se debe incluir diferentes disciplinas y experiencias de manera de que se cubran diferentes áreas de interés. Si está dentro de sus posibilidades, al menos una de estas personas debe tener conocimientos amplios sobre el Cafta. Una tarea necesaria es determinar cuán amplios deben ser estos conocimientos según la sensibilidad a los cambios.

Definir el norte

El equipo TLC (Team for Lasting Change) debe llegar a definir el norte del cambio hacia un mejor posicionamiento competitivo local e internacional. Este último es importante porque con apertura o sin ella la globalización nos lleva a mercados con más información y comunicación, permitiendo que la fuerza de la demanda sea más selectiva.

La transformación de la empresa será un largo proceso que conviene empezar lo antes posible, para algunos se convertirá en reinención. El cambio que se avecina requiere un esfuerzo considerable para adaptarse; no hay que hacerlo solos y se debe empezar ya.