



La gestión del cambio es clave para cumplir las expectativas

Empezando por la dificultad de materializar las sinergias tras una fusión/adquisición, este documento explora los vínculos entre la asignación de recursos, la reticencia hacia los consultores externos y sus modelos de remuneración, para terminar profundizando sobre los obstáculos a los que se enfrentan las empresas en sus transformaciones esenciales en materia de RSC, destacando la importancia de la gestión del cambio.

Hoy más que nunca, esta experiencia es esencial para generar la confianza necesaria para introducir los cambios necesarios en las organizaciones.





1. Dificultades para materializar las sinergias posteriores a la fusión/adquisición.

Durante las fases de fusión/adquisición, las empresas se enfrentan a dificultades para materializar las sinergias previstas, debido a las diferentes culturas, los procesos divergentes y los problemas de comunicación. A menudo se descuidan gastos no estratégicos, lo que retrasa la materialización de algunos de los ahorros previstos.

A pesar de las prometedoras previsiones financieras, la realidad operativa es más compleja. Diferentes culturas empresariales, procesos internos divergentes, falta de tiempo y problemas de comunicación dificultan la aplicación efectiva de las sinergias posteriores a la fusión o adquisición.

Esto ocurre especialmente cuando se trata de gastos no estratégicos. Por ejemplo, cuando se finaliza una fusión o adquisición, el equipo directivo tendrá una visión clara de las sinergias que pueden lograrse integrando las dos entidades. Esto es especialmente cierto en el caso de gastos estratégicos como la experiencia empresarial, los activos industriales, las funciones de apoyo y los recursos humanos. Sin embargo, poner en práctica estas sinergias puede resultar más complejo de lo previsto y, a menudo, algunos de los ahorros previstos no llegan a materializarse o se realizan tarde (a veces después de varios años).

La comunicación es esencial en estas situaciones ya que si la información esencial no se comparte de forma transparente y oportuna, lo que crea malentendidos y lagunas en la coordinación de esfuerzos. Los empleados también sienten incertidumbre y confusión ante los cambios organizativos, lo que puede provocar resistencia dentro de la empresa. Con un tiempo limitado a su disposición, los ejecutivos centran naturalmente su atención en los elementos dimensionales de las fusiones y adquisiciones, descuidando -en parte- los gastos secundarios. Y mientras ya están lidiando con cambios operativos y trastornos emocionales, los empleados también tienen que adaptarse a una nueva cultura. En consecuencia, tienen aún menos tiempo y atención para dedicarse a optimizar temas que o son objeto de escrutinio por parte de sus directivos.



2. Asignación de recursos

Gestionar la escasez de recursos humanos es esencial para la salud de una empresa y su capacidad de servir a los clientes en un mercado abierto. El ajuste entre productividad y carga de trabajo es permanente. Los gastos no estratégicos, como todas las actividades poco estratégicas, son naturalmente más descuidados que otros.

Todas las empresas bien gestionadas tienen algo en común. Se trata de la capacidad de gestionar la escasez de recursos. Dado que los recursos humanos repercuten en el balance final de una empresa, éstas tratan naturalmente de limitar la cantidad de personal necesario para ofrecer un producto o servicio.

Es un proceso de adaptación permanente entre, primero, la capacidad y la carga de trabajo que hay que producir, y segundo, entre la cantidad de empleados y la productividad. Con una producción fija, la reducción de recursos aumenta la productividad y, por tanto, la rentabilidad. Pero esto sólo es cierto hasta un cierto punto de ruptura". A partir del ahí, la capacidad de producción disminuye bruscamente, lo que puede manifestarse de diversas maneras, como accidentes laborales, absentismo, rotación de personal, menor productividad, mayores costes de no calidad, etc. Por tanto, la empresa debe ajustar constantemente su plantilla para evitar esas cargas excepcionales.

Lo mismo ocurre en las funciones de apoyo, donde

los gastos se reflejan en los gastos generales sobre las tarifas horarias que deben utilizar los gestores de las distintas PyG de la organización. Estos costes son menos visibles para los responsables operativos y el vínculo entre estos gastos y su propia actividad es menos claro. A menudo nos encontramos con que los directores de producción proponen recortes en los gastos de comunicación y marketing... cuando sin marketing y comunicación, la actividad disminuiría.

Todas las áreas se enfrentan a retos evidentes, por lo que cada departamento se concentra en sus actividades más importantes. La ley de Pareto (20/80) se basa en este principio. Como todos los departamentos tienen que elegir, se produce una pérdida de interés en las áreas menos estratégicas. Es lo que ocurre en el caso de las fusiones/adquisiciones, donde los gastos no estratégicos (compras indirectas, recursos generales, etc.) son menos cuestionados y optimizados que otro. A este respecto, puede ser interesante recurrir a expertos externos.



3. Reticencia hacia las consultoras

Aunque estén mal vistos, los consultores externos comprometidos y experimentados ofrecen grandes ventajas a las empresas que participan en proyectos de optimización y transformación. Pueden aportar una perspectiva intersectorial y conocimientos especializados.

Sin embargo, la profesión de consultor no es muy popular en estos momentos. Los asuntos políticos - como los tratos de McKinsey con el Gobierno francés - no ayudan a mejorar la situación, y hay numerosos ejemplos de líderes empresariales engañados por consultores, o más bien por algunos empleados equivocados de empresas de consultoría.

Cuando se trata de optimizar los gastos, otra razón de esta reticencia es la etiqueta de "asesinos de costes", centrados únicamente en reducir los gastos sin ninguna comprensión real de los retos operativos y estratégicos de la empresa, lo que bloquea cualquier intercambio. Los directivos temen que los consultores no tengan suficientemente en cuenta las especificidades de su organización y se limiten a proponer soluciones genéricas que no responden a sus necesidades reales. Además, los consultores pueden ser jóvenes e inteligentes, pero no tienen experiencia de la realidad operativa de una empresa y pueden tener dificultades para demostrar su compromiso de ir más allá de la simple reducción de costes.

A menudo intentan maximizar su tarifa horaria recurriendo a principiantes y aplicando soluciones genéricas. Sin embargo, cuando el consultor está bien elegido por su compromiso, conocimientos y experiencia, entonces la empresa aporta:

- Capacidades con enfoque intersectorial

Los consultores trabajan para varias empresas de distintos sectores, e incluso en varios países. Esto les da una amplia visión de las distintas soluciones existentes, y de sus ventajas e inconvenientes en relación con las culturas locales y empresariales.

- Conocimientos específicos en un campo concreto en el que son estructuralmente más eficaces que un generalista

Al trabajar en un campo restringido, el experto tiene tiempo de aprender de casos anteriores, consolidar herramientas y procesos, y mantenerse al día de los últimos avances en la materia para que otros clientes puedan beneficiarse de ellos.

- Disponibilidad en caso de que el proyecto resulte demasiado ambicioso y el equipo sea incapaz de mantener el ritmo.

En casos en los que, por ejemplo, no se haya captado con suficiente precisión la percepción del personal de la empresa y no se hayan detectado las reticencias y/o limitaciones al inicio del proyecto, habrá que reajustarlo y, a veces, incluso detenerlo. Disponer de un consultor externo en una situación así protege a los equipos internos.

- Mensaje al que los empleados escuchan con más atención.

Por último, al ser externos a la empresa, las palabras de los consultores externos se escuchan con más atención, ya que están menos sujetas a una percepción sesgada por parte de los equipos internos. En cuanto el consultor se gana la confianza de los empleados, sus aportaciones teóricas, su experiencia, sus consejos y sus propuestas se aceptan más fácilmente que si esos mismos consejos y propuestas procedieran de un consultor interno.

El despliegue de soluciones menos consensuadas se simplifica regularmente con el recurso a consultores externos, mejorando la capacidad innovadora de la empresa.





4. El modelo de pago a éxito

El modelo de pago a éxito alinea los intereses de consultores y empresas, fomentando resultados concretos y una relación de colaboración.

En este contexto, el modelo de pago a éxito es el más adecuado para los consultores externos. A diferencia de los modelos tradicionales de honorarios fijos, el modelo de pago por éxito alinea los intereses de los consultores con los de la empresa cliente.

Por supuesto, este modelo no es fácil de implantar en las empresas, ya que representa un cambio de paradigma para los directivos, que deben aprender a evaluar objetivamente los indicadores clave del negocio y a hacer proyecciones razonables.

Este modelo implica que los consultores sean remunerados en función de los resultados tangibles que consigan. Esto anima a los consultores a trabajar de forma más eficaz y eficiente, centrándose en los objetivos mensurables acordados con la empresa cliente.

También fomenta una relación de colaboración más estrecha, en la que los consultores están realmente motivados para añadir valor a la empresa cliente.

Al elegir este modelo, permite a la empresa cliente pagar sólo por los resultados reales. Esto anima a los consultores a centrarse en ofrecer resultados concretos y demostrables, reforzando la confianza mutua entre las partes. Este modelo de remuneración también fomenta que los consultores se ven incentivados a buscar oportunidades de optimización que generen resultados sustanciales para la empresa cliente. Esto garantiza que los esfuerzos se concentren en las áreas más estratégicas y beneficiosas para la empresa.



5. Gestión del cambio para obtener resultados

El éxito del consultor depende de que las soluciones propuestas sean eficaces. Se requiere un fuerte compromiso y capacidad de gestión del cambio para obtener resultados.

Detrás de este modelo de remuneración se esconde una dificultad particular para el consultor: aunque proponga soluciones, no puede actuar en lugar de los equipos del cliente. Así pues, para que una solución muy pertinente y con un potencial considerable se transforme en resultados efectivos, el mayor reto consiste en aplicar las soluciones propuestas.

Para ello, el consultor dispone de 2 palancas: o bien se "limita" al papel de asesor, y traslada a su cliente la responsabilidad de la no aplicación de las acciones propuestas, o trabaja junto al cliente para garantizar la aplicación de las propuestas.

La primera solución es mucho más sencilla para el asesor, que en última instancia sigue siendo remunerado sobre la base de un informe y una lista de recomendaciones, el riesgo es bajo y el potencial de remuneración elevado. Este es el modelo utilizado por la mayoría de los actores, aunque afirmen ser "remunerados por resultados".

La segunda solución requiere un compromiso mucho mayor por parte del consultor, que tendrá que hacer todo lo posible para que el ahorro sea efectivo y se cumpla en la práctica. Por tanto, las soluciones propuestas por el consultor deben ser pertinentes en términos de valor, pero también deben tener en cuenta la posibilidad de aplicarlas y el riesgo de que no funcionen.

Aunque este modelo es mucho más virtuoso, pocos actores se están posicionando realmente en este nicho.

La principal razón por la que los consultores no se implican es que la cuestión clave pasa a ser la capacidad de aplicar las soluciones propuestas, en lugar de encontrar hipotéticas soluciones viables. El éxito depende de cómo se gestionen estos cambios y sean adoptados por los empleados. La gestión del cambio desempeña aquí un papel esencial, y es una habilidad muy diferente a la de otras áreas empresariales. Los expertos en gestión del cambio son difíciles de identificar, requieren unas habilidades sociales muy específicas y rara vez reciben una remuneración acorde con su calidad. La gestión del cambio crea un entorno propicio para la aceptación y adopción de los cambios necesarios. Implica identificar a las principales partes interesadas, comprender sus necesidades y preocupaciones e implicarlas activamente en todo el proceso. Una comunicación transparente, eficaz y rigurosa es esencial para explicar las razones del cambio, los beneficios esperados y las etapas de su aplicación.

La gestión del cambio también ayuda a gestionar la resistencia a lo nuevo. Los empleados pueden mostrarse reacios a abandonar sus hábitos y adoptar nuevos métodos de trabajo. Por eso es crucial acompañarles, formarles y apoyarles durante todo el proceso de cambio.



6. Gestión del cambio y ambiciones de transformación de la RSC

Las transformaciones de la RSC en las empresas son esenciales para satisfacer las crecientes demandas de clientes, financieros y empleados. El compromiso de las empresas está limitado principalmente por sus capacidades presupuestarias y los recursos disponibles para la gestión del cambio.

La gestión del cambio es una competencia cuyas necesidades son muy amplias, como puede comprobarse a diario en la actual crisis medioambiental. A escala nacional, es aún más difícil escuchar activamente, sintetizar, comunicar, crear foros de debate, tener una visión clara, etc. A escala empresarial, el reto de las transformaciones de la RSC se ha convertido en uno de los principales, por 3 razones principales:

1. Demanda del cliente

Hasta la fecha, las exigencias de los clientes son el principal desencadenante de la compra de Huellas de Carbono. Esto demuestra que los clientes (compradores) tienen un gran impacto en toda su cadena de suministro. Los clientes finales están sujetos a normativas (SFRD, NFRD, CSRD) que, a través de su deber de diligencia, les obligan a aplicar estos requisitos normativos a toda su cadena de suministro.

2. Demanda del financiero

Del mismo modo, los banqueros, los fondos de gestores de capital exigen cada vez más responsabilidad a sus clientes en este ámbito. La importancia de este capítulo en las solicitudes de financiación no deja de crecer. Cada vez con más frecuencia, las condiciones de financiación (sobre todo los tipos de interés) están correlacionadas con los compromisos y resultados medioambientales.

3. Demanda del empleado

Por último, pero no por ello menos importante, los trabajadores representan a la sociedad civil. Los jóvenes quieren poder vivir en un entorno relativamente estable, lo bastante estable como para permitirles adaptar sus sociedades y evitar choques repentinos (refugiados climáticos en particular). La RSC es más que la simple adopción de políticas y programas socialmente responsables. Requiere un enfoque global basado en los 7 temas centrales de la norma ISO26000, que es la norma internacional internacional sobre este tema.

Reflexionar seriamente y actuar sobre estas 7 cuestiones fundamentales implica una reestructuración de los procesos internos, una reorientación estratégica y una movilización de todos los empleados. Esto requiere una gestión rigurosa del cambio, identificando las posibles repercusiones en las distintas partes interesadas, comunicando con claridad y apoyando a los empleados para que adopten las nuevas prácticas. La gestión del cambio es esencial para el éxito de las transformaciones de la RSC. Ayuda a superar la resistencia al cambio, movilizar a los equipos y crear una cultura empresarial propicia a la adopción de prácticas sostenibles. El compromiso de los empleados, la sensibilización, la formación

y la comunicación permanente son elementos clave para la integración a largo plazo de la RSC. Además, las transformaciones suelen requerir la asignación de presupuestos importantes. Las empresas necesitan asignar recursos financieros suficientes para poner en marcha iniciativas de sostenibilidad, como la adopción de tecnologías limpias, la reducción de las emisiones de carbono o la mejora de las condiciones de trabajo. Hoy en día, las ambiciones de transformación de las empresas se ven limitadas con demasiada frecuencia por los recursos económicos asignados al tema, y por la eficacia de la gestión del cambio a la hora de hacer efectivas las mismas.

En este sentido, ERA Group es probablemente el socio de elección cuando se trata de transformar sinergias económicas improductivas posteriores a la adquisición en recursos sustanciales y eficaces que usted puede destinar total o parcialmente a estas transformaciones.



