

LAS EMPRESAS CON ALMA DISPONEN DE UNA IMPORTANTE VENTAJA COMPETITIVA



Vicente Zubizarreta Urcelay
Socio Fundador de Grupo Zubizarreta

Toda empresa u organización constituye un sistema complejo, con vida propia y con un claro objetivo: sobrevivir y luchar por ello ('supervivencia'). Y en todo ello, la esencia clave la encontramos en el ALMA de la empresa, que le da vida y existencia a la misma.

El ALMA, que resulta muy difícil visualizarla por su inmaterialidad, tiene en el origen una relación directa con la Estructura Organizativa y Cultura de la Empresa. La oportuna Estructura Organizativa facilita generativamente las decisiones pertinentes para elaborar la Estrategia más adecuada para la empresa en cuestión, y con evolución progresiva y mejorada en el transcurso del tiempo. Ello está en línea con lo que Peter Senge define y determina como 'Organización Inteligente' u 'Organización que aprende'.

Y como situación opuesta, nos encontramos cuando la empresa no dispone de una adecuada Estructura Organizativa para enfrentarse a un entorno permanente de VUCA (Volatilidad, Incertidumbre, Complejidad y Ambigüedad). Difícilmente las estrategias generativas que surjan y se decidan serán las apropiadas para asegurar la supervivencia de la empresa, abocándola, en último término, a su extinción.

Sobre la base de la Estructura Organizativa

Existen publicaciones que consideran que el ALMA de la empresa se halla en la adecuada Estrategia establecida. En nuestra opinión, esto es un simplismo. Téngase en cuenta que la Estrategia puede ser cambiante en el tiempo, según circunstancias tanto internas como externas. Todo lo que en definitiva posiciona a la empresa es a través del órgano

director que denominamos la Estructura Organizativa. Es lógico sentir, cuando la Estrategia es la adecuada, que algo vivo da el rumbo adecuado a la Estrategia y sus consecuencias (consolidada situación de Supervivencia).

Las organizaciones no son eternas, como ocurre con todo ser vivo; nacen, viven y mueren. La vida media de las empresas se sitúa entre las 12 y los 15 años. Sin embargo, muchas compañías desaparecen en los primeros meses de existencia, y otras, especialmente las organizaciones que alcanzan una gran dimensión, suelen vivir más. Así, los que integran la selecta lista Fortune 500, en la que se encuentran las principales multinacionales norteamericanas, tienen una vida media de 40 años (Oriol Amat).

Volviendo sobre el ALMA, no se la puede configurar como algo estático, que permanece inalterable, sino que evoluciona, si bien esta evolución no significa ningún cambio en su esencia radical. Así, esta 'evolución' del ALMA, asentada en la Estructura Organizativa, se puede observar en las fases de la vida empresarial, citándose: fase de creación por el emprendedor; fase de pérdidas o valle de la muerte (el ALMA se desmorona); fase de los primeros beneficios; fase de alto crecimiento; fase posterior al alto crecimiento. Ante esta típica evolución, podemos intuir que, si bien el ALMA en su esencia es la misma, se ha ido adaptando a cada situación, donde debe disponer de la pertinente conjunción en su 'Estructura Organizativa' evolutiva, en caso contrario se dirigiría a su muerte o bancarrota.

Detectamos cuando no está

Pero es preciso que abordemos la definición del ALMA de la empresa y para ello utilizamos las aportaciones de dos autores y consultores de origen español: Guillermo Echegaray (Pamplona-1960) y Xavier Marcet (Tarrasa-1961).

Guillermo Echegaray, en su obra 'Empresas con ALMA, empresas con futuro', indica:

- "...Las empresas "tienen alma" y esa alma es un principio activo que conecta con todo lo que es importante para esa empresa, haciendo que esté viva, dinámica y creativa. Cuando el alma se pierde, la empresa languidece y se descompone..."



El ALMA marca la diferencia

Dos empresas, 'A' y 'B', constituidas en el mismo día, mes y año, con una actividad de producción y venta de productos similares, ubicados en zonas geográficas cercanas, y demás factores empresariales también similares.

- La empresa 'A' registra resultados positivos a lo largo de los diversos ejercicios, disponiendo de una excelente salud financiera y la empresa 'B' siempre ha marchado "renqueante" registrando más bien resultados negativos que beneficios.
- Las causas de esta disparidad de situaciones hay que enfocarla en la situación diferencial del ALMA de cada una de ellas: 'A' dispone de una organización e interacción interna excelentes; es decir, tiene ALMA. En cambio, en la empresa 'B', su ALMA se está marchitando y va camino de un estado moribundo.

Es lógico sentir, cuando la Estrategia es la adecuada, que algo vivo da el rumbo adecuado a la Estrategia y sus consecuencias (consolidada situación de Supervivencia)



>

- “...Con el término “alma” no queremos introducir ningún ente separado, etéreo y más allá de la realidad. El alma tiene que ver con las conexiones, con las personas, con la forma en que todo lo que pertenece a la organización está ajustado, interrelacionado y en orden...”.

Por su parte, Xavier Marcet manifiesta una definición de carácter intuitivo: “...no sabemos qué es el ALMA de una empresa, pero detectamos cuando el ALMA no está. De la misma, creo que todos estaremos de acuerdo en esa afirmación, según la cual, las empresas que sobreviven “tienen Alma”.

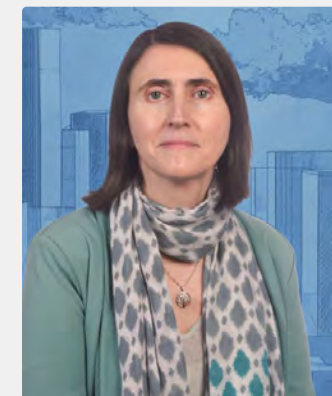
El liderazgo más apropiado

Desde el punto de vista del liderazgo, es preciso tener en consideración las obras y escritos de Andrés Fernández Romeo (1925-2018), economista y consultor de dirección de muy alto nivel en su época, quien manifestó con rotundidad: “No existe un estilo de liderazgo que de validez universal. El liderazgo debe adaptarse a las situaciones en las que se ejerza. Estas situaciones dependen, sobre todo, del comportamiento de la persona. Los líderes ejercen una tarea de dirección de sus subordinados y también de apoyo al ejercicio de su trabajo. Que destinen más o menos tiempo a ambas funciones depende de una parte del estilo de dirección del líder, y de otra de las características de las personas que dirige”.

Guiándose por las publicaciones de los estadounidenses Paul Hersey (1931-2012) y Ken Blanchard (1939), propugna que el estilo de liderazgo más apropiado es el de ALTA DIRECCIÓN y ALTO APOYO, donde el personal aporta ideas y participa en los problemas e inquietudes sobre el negocio empresarial y se les escucha en profundidad, antes de tomar las decisiones estratégicas, incluso participan, según los casos, en las sesiones de toma de las decisiones, pero la toma de la decisión final corresponde a la dirección. Por tanto, defiende la estructura de organigramas piramidales, lo cual está en consonancia con el tratado de la Quinta Disciplina de Peter Senge.

Animamos a los empresarios, directivos y consultores de dirección a introducirse en los cinco factores (disciplinas) de la obra de Peter Senge -Pensamiento Sistémico, Dominio Personal, Modelos Mentales, Visión Compartida y Aprendizaje en Equipo-, que constituyen un paradigma para dotar de ALMA a la empresa u organización. El objetivo de Senge con su obra fue la de dar a conocer que existen alternativas para estructurar empresas, con ese objetivo de mejorar y perseverar la SUPERVIVENCIA de las mismas. ■

“HOY LA IGUALDAD ES LA BASE PARA LA SUPERVIVENCIA DE CUALQUIER EMPRESA”



ENTREVISTA

Sonsoles Castrillo Ramonell

Responsable de Personas e Igualdad de Grupo Zubizarreta

Vicente Zubizarreta, Socio Fundador del Grupo, siempre ha caminado de la mano de un concepto: el ALMA de las empresas. En el caso de Grupo Zubizarreta, son muchos los aspectos que sustentan ese ALMA. Uno de ellos es el del fomento de la igualdad, sobre la que reflexiona en la presente entrevista Sonsoles Castrillo, Responsable de Personas e Igualdad de Grupo Zubizarreta.

En tu opinión, ¿por qué las empresas han de velar, sí o sí, por la igualdad?

Hoy la igualdad es la base para la supervivencia de cualquier empresa. Es así desde varios puntos de vista. Si partimos de que el objetivo de la empresa, como el de todo ser vivo, es la supervivencia, esta necesita adaptarse a su entorno, y ello empieza por cumplir con la ley, la cual nos obliga a la igualdad de trato desde el siglo pasado y a la igualdad de oportunidades más recientemente. Es más, nos ofrece instrucciones muy concretas de cómo abordar la igualdad de mujeres y hombres en los Reales Decretos publicados en 2020.

En segundo lugar, adoptar una estrategia adecuada para la supervivencia incluye además anticiparse a los

cambios en la medida de lo posible, lo que exige una reflexión: aumenta la necesidad de personas más cualificadas y que aporten valor diferencial a las empresas en calidad, atención personalizada, capacidad de innovar y generar conocimientos.

Desde esta perspectiva es fundamental contar con todo el talento disponible, y no parece muy inteligente a nivel estratégico no contar con las mujeres, que son la mitad de la población. Mujeres que son clave en el desarrollo empresarial: constituyen una parte importante del mercado al que las empresas dirigimos nuestros productos y servicios, en unas ocasiones como clientas y en otras influyendo en la toma de decisión de compra o en puestos con poder de decisión.

También tenemos que recordar que contar con mujeres en la empresa responde a una demanda social y se impulsa desde la Administración Pública, por lo que además de afectar a la imagen de la empresa, se valora en las contrataciones públicas.

La gestión de políticas que aseguren la igualdad de oportunidades de mujeres y hombres es la base para contar con una estructura organizativa saludable que

>