

EXTENDA: UN CAMBIO CULTURAL APOYADO EN LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL¹

Todavía hacía calor en Sevilla, por más que el verano se acercara a su final. Arturo Bernal reflexionaba sobre su trabajo al frente de Extenda, la empresa pública de promoción exterior de Andalucía, de la que era consejero delegado desde hacía un año. Tras una larga trayectoria en empresas privadas de varios sectores y en instituciones públicas como el Ayuntamiento y la Diputación de Málaga, donde había contribuido al auge turístico vivido por la Costa del Sol, su reto ahora era dinamizar la promoción y las exportaciones de las empresas andaluzas en el mercado global, aunque la época que le había tocado era excepcionalmente complicada por el estallido de la pandemia o el incremento del proteccionismo en el comercio internacional.

La sede de Extenda se sitúa en la Isla de la Cartuja, un lugar que, en 1992, había acogido la Exposición Universal celebrada en Sevilla. Por aquél entonces, él había acabado la licenciatura de Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Málaga y comenzó su extensa formación de postgrado. La construcción de la infraestructura, los espacios públicos y los pabellones de la Expo '92 se realizaron en un tiempo récord y él veía un símil en el reto que tenía por delante. Tenía que implantar una serie de cambios lo antes posible.

Se acercó a la ventana de su despacho mientras bebía un café, y recordó la llamada que había recibido del consejero de la Presidencia de la Junta de Andalucía a mediados de 2019: *“Te necesito para que gestiones una de las joyas de la corona: Extenda”*, y se quedó pensativo. En septiembre de ese año, después de finalizar el proyecto iniciado en *“Turismo y Planificación Costa del Sol”*², Arturo se había incorporado a Extenda, con la idea clara de llevarla a un grado mayor de excelencia.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Hidalgo Pérez, con la colaboración de la asistente de investigación Begoña Soto López, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Diciembre 2021, Fundación San Telmo.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de Fundación San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Turismo y Planificación Costa del Sol, S.L.U., es una empresa pública de la Diputación Provincial de Málaga, nacida de la fusión de la Sociedad de Planificación y Desarrollo, SOPDE y del Patronato de Turismo de la Costa del Sol, para promocionar la provincia como destino turístico y apoyar el crecimiento de la economía, diseñando y ejecutando proyectos al servicio de empresas privadas y entidades públicas.

VISIÓN ESTRATÉGICA: EL ENFOQUE GLOBAL DE LA ALTA DIRECCIÓN

Arturo Bernal tenía claro que, si había que hacer cambios, éstos debían acometerse e implantarse lo más rápido posible: no quería que los cambios se eternizaran. En cuanto se incorporó a Extenda, se encontró con un equipo directivo y técnico muy profesional y experimentado, en el que podía delegar sin problema. Además, percibió un alto sentido de pertenencia en la plantilla, pero también detectó algunas carencias que le llevaron a la necesidad de entender más a fondo la organización que debía liderar.

Extenda es una empresa pública que acompaña y tutela a las empresas andaluzas en su proceso de internacionalización. Para ello, ofrecían una serie de servicios que se articulaban en torno a dos ejes principales: el asesoramiento y la promoción exterior. Pero lo importante no solo era saber qué era Extenda sino, fundamentalmente, para qué existía Extenda, cuál era su propósito.

Sin embargo, al intentar conocer la respuesta a esa pregunta, se encontró ante un terreno difuso. No había una conciencia clara en las personas que conformaban la organización en relación al propósito, a la propuesta de valor de la empresa. La organización carecía de unos objetivos estratégicos y, sobre todo, no se habían trasladado a los equipos dichas líneas estratégicas en modo de objetivos operativos que fuesen susceptibles de seguimiento *“no había propiamente una dirección por objetivos y entonces, ¿cómo sabrían las personas de la organización lo que se esperaba de ellos en la ejecución de sus tareas?, es decir, ¿de qué manera se había estado comunicando a los equipos cuales eran las actividades críticas en función de la estrategia definida por la compañía?”*. También percibió una escasa cultura de corresponsabilidad y de participación en la toma de decisiones, lo cual le sorprendió, pues no se correspondía con la experiencia, la madurez y profesionalidad de los equipos.

Arturo decidió profundizar en su análisis. Consultó a diferentes empresarios, clientes de Extenda, para conocer su punto de vista acerca de los servicios de la compañía. Asimismo, visitó a otras personas de la Administración para que le aportaran también su visión desde dentro del ámbito público. Fruto de ese primer análisis, Arturo, que se había incorporado a Extenda el 9 de septiembre de 2019, se planteó varias líneas de actuación que comunicó el día 16 de octubre a todo el personal de la compañía mediante una carta personalizada (Anexo 1. Ejemplar de una de esas comunicaciones remitidas a miembros de la organización). *“...Ya ha transcurrido un mes desde mi incorporación a Extenda. Durante este periodo de tiempo, aunque corto también muy intenso, he tenido la oportunidad de analizar en profundidad nuestra organización. Sus fortalezas, sí; pero también sus debilidades y amenazas. Mi conclusión es que debemos acometer algunos cambios de manera inmediata en nuestras operaciones y también en nuestra forma de organizarnos. Es decir, si queremos conseguir resultados distintos, debemos hacer las cosas de otra manera. Y hacerlas mejor que bien, excelentemente. Aportando un valor significativamente diferencial al tejido empresarial andaluz, partiendo de unos procesos de operaciones internos eficientes y desarrollados con un objetivo de mejora continua y un enfoque de negocio, conocimiento y promoción, soportado en la inteligencia de mercado con base digital. Esta será, en líneas generales, la base de la nueva estrategia de Extenda”*.

“Esa idea de mejora continua se apoyará necesariamente en métricas; en indicadores y objetivos cuantificables. Las inercias, aunque cómodas, no son buenas compañeras de viaje. No si queremos ser la compañía de referencia de las empresas andaluzas en su negocio internacional. Ese es nuestro objetivo corporativo. Conformamos un gran equipo humano y esa es una de nuestras fortalezas. Evidentemente, hay aspectos que ajustar, pero nada que no podamos resolver trabajando juntos la empatía, la corresponsabilidad y, en definitiva, acrecentando ese orgullo de pertenencia a Extenda que tanto me llamó la atención el día que os conocí...”

En la visión de Arturo, Andalucía tenía que convertirse en la mayor comunidad exportadora del país y, por tanto, Extenda debía ser un referente para las empresas andaluzas. De esta reflexión se concluía que la compañía tenía la obligación de proveer de servicios excelentes y aportar cada vez más valor a las empresas usuarias. En su despacho, al final de una larga jornada de trabajo, dejaba espacio para la reflexión: *“Quizás se corría el riesgo de que aquel orgullo de pertenencia, que tanto me había llamado la atención cuando llegué a la empresa, derivara, con el tiempo, en una cierta autocomplacencia. Necesitaba hacerles reaccionar ante ese riesgo y llevarlos a que se cuestionaran sus enfoques. Me preocupaba esa actitud de cierto conformismo”*.

A partir de esa visión, Arturo se propuso redefinir la estrategia de la empresa y construir un canal de comunicación, de traslación de la misma a toda la estructura. *“Cada trabajador debe saber qué es lo importante para cumplir con nuestro propósito, debe saber qué se espera de él”*.

Sabía por experiencia que un plan estratégico era papel mojado si después no se traducía en proyectos y acciones concretas. Era necesario redefinir las operaciones y concretar las herramientas que se emplearían para esa nueva forma de trabajar, y enfocarse en las personas para que aportaran toda su capacidad y talento. *“Para tener resultados distintos era preciso cambiar la forma de trabajar, hacer las cosas de otra manera: mejorar las operaciones y establecer criterios de actuación. Para eso, por un lado, necesitábamos implantar un sistema de dirección por objetivos; por otro, teníamos que mejorar nuestras operaciones y gestionar talento en lugar de administrar personal”*.

En definitiva, se trataba de actuar en torno a tres grandes objetivos:

- Definir una estrategia y las actividades críticas para cumplir con la citada estrategia en el plano operativo.
- Reorganizar las operaciones y sistematizar los procesos de mejora continua.
- Mejorar la gestión de las personas y su talento.

Arturo intentaba transmitir la nueva misión, visión y valores de su enfoque estratégico de manera que las personas de la organización no sintieran que se les imponía, sino que participaran en su definición y en la manera de hacerlo realidad y que lo integraran creyendo en ello. *“Estaba convencido de que ellos eran buenos profesionales, pero les faltaba saber para qué estaban en la organización”*. Empezaron a trabajar sobre las tareas críticas y las que aportaban verdadero valor al cliente, de manera que, sobre esas premisas, establecieron los objetivos de la compañía de forma clara.