



Emprender y dirigir

por Jose Luis Martínez,
Colaborador estratégico de ASENTA



Jose Luis Martínez Cámara

Presidente de Focal Consulting y Colaborador Estratégico de ASENTA

La mayor parte de su carrera profesional se ha desarrollado en Industrias del Ubierna, S.A. (UBISA), donde a partir de 1982 lideró como Director General una profunda transformación en la empresa, incorporando una gestión basada en los principios de la Calidad Total o Excelencia. UBISA se convirtió varios años después en la referencia en esta materia dentro del Grupo belga Bekaert, y en 1992 fue galardonada con el Premio Europeo de Excelencia de la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM).

Durante 1993 y 1994 fue Presidente del Comité Ejecutivo del Club Gestión de Calidad. A lo largo de 1994 y 1995 fue también miembro del Jurado europeo de la EFQM para la concesión anual del Galardón Europeo de Calidad.

Desde finales de la década de los 90, como presidente de Focal Consulting, viene asesorando a equipos directivos de empresas en Europa, EEUU y América del Sur, en materias relacionadas con la mejora y transformación de las organizaciones y con la innovación en la empresa.

Naturaleza del trabajo

La naturaleza del trabajo que corresponde al empresario y al directivo es hoy, a mi modo de ver, esencialmente la misma. Si quieren ser fieles a su misión, ambos, el directivo y el empresario, deben “dirigir” y ambos deben “emprender”.

Soy aficionado a los diccionarios y de “emprender” dice el de nuestra Real Academia que es “acometer una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro”.

Por su parte, al referirse a “dirigir”, afirma que consiste en “guiar, mostrando o dando las señas de un camino”.

Y aquí es donde nos encontramos con el problema del que arrancan estas breves reflexiones que quiero compartir con vosotros.

SITUACIÓN ACOMODADA

En los tiempos actuales, la cultura y valores dominantes son contrarios a todo empeño que encierre dificultad o peligro. Emprender, asumir riesgos, cambiar, no está para muchos de moda; la sociedad se ha vuelto cómoda, nos hemos vuelto cómodos. Y esta situación afecta, me parece a mí, no sólo a gran parte de la sociedad española y occidental en general sino también y específicamente a directivos y empresarios.

Por otro lado, para “guiar, mostrando o dando señas de un camino”, que era el significado de la palabra “dirigir”, es preciso saber en qué camino se está y a dónde va ese camino; y a mi modo de ver, una

parte importante de los directivos y empresarios de nuestros días, espero que no los que estáis leyendo estas líneas, se encuentran por así decirlo, “desorientados”, no saben muy bien lo que les pasa ni lo que tienen que hacer, por mucho que traten de aparentar otra cosa.

Es algo que no debe extrañarnos, dados los cambios turbulentos que nos rodean por todas partes, pero no por ello menos grave.

Dicho con otras palabras, muchos empresarios y directivos se encuentran, creo yo, ante una crisis de identidad acerca de la naturaleza y contenidos de su propia función. Es una crisis de serias consecuencias para la sociedad y que puede conducirnos a la aparición de “sucedáneos de empresarios y directivos”, una realidad ya perceptible y preocupante.

¿Cómo podemos evitar nosotros este peligro y orientarnos en esta encrucijada? ¿Cuál es un punto de partida fiable y seguro para ordenar nuestro pensamiento y nuestra acción?

A mi modo de ver, el punto de partida para realizar la gestión empresarial que requiere nuestro tiempo es afirmar lo que vienen a ser dos caras de una misma moneda: el valor central del “conocimiento” y el valor central de las “personas” en nuestras organizaciones.



Inversión en conocimiento

Hace ya décadas que el conocimiento ha ocupado el lugar que ocuparon primero la tierra y más tarde el capital como motores del desarrollo. Es hora de que tomemos conciencia plena de esta primacía actual del conocimiento sobre cualquier otro recurso.

En conocimiento es necesario invertir de manera continua, en primer lugar porque es el recurso más importante, y en segundo lugar porque se trata de un recurso completamente diferente de otros; al utilizarlo se hace a sí mismo obsoleto.

“ *El conocimiento que consideramos avanzado hoy pasa a convertirse por su propio uso en la ignorancia de mañana* ”

Es preciso, por tanto, tomar conciencia en primer lugar de que el factor competitivo decisivo hoy y en el inmediato futuro es la productividad del conocimiento, de los llamados “trabajadores del conocimiento”. Quien tenga el conocimiento será probablemente imbatible porque es el único recurso que no se puede comprar ni improvisar.

El conocimiento, pone en el centro de la organización a las “personas”, a cada persona,

con su valor trascendente y único, porque sólo las personas son capaces de aprender, y el conocimiento únicamente se adquiere a través del aprendizaje. Al poner en el centro a las personas, **la organización deja de ser una especie de maquinaria y pasa a convertirse en un ser vivo**. Las personas, aprendiendo juntas, convierten efectivamente a la empresa en un organismo vivo, un organismo aprendiente, es decir, capaz de adaptarse al cambio, de beneficiarse de él.

Ese aprendizaje permanente, generador de conocimiento, que no es sólo ni en primer lugar un simple aprendizaje conceptual, viene a ser, por tanto, el principal ingrediente para asegurar la supervivencia y desarrollo de nuestras organizaciones.

Y esto vale para empresas grandes y pequeñas, de este sector y del otro. Como alguien ha afirmado acertadamente,

“la única manera de mantener la ventaja competitiva es que su empresa aprenda más rápidamente que la competencia”.



Gestión fundamentada en dos ejes

Dicho esto, podemos preguntarnos: **Y ese conocimiento y aprendizaje de las personas y de la organización, ¿dónde debe aplicarse? ¿Hacia dónde hay que orientarlo?** Sin ninguna duda, hacia los dos ejes que constituyen el fundamento de toda buena gestión.

HACER BIEN LO QUE ESTAMOS HACIENDO

En primer lugar hay que orientarlo a hacer bien y cada vez mejor, lo que estamos haciendo.

En una u otra forma, esto consistirá siempre en anticipar y satisfacer las necesidades de nuestros clientes, de aquellos a quienes servimos.

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes requiere procesos de diseño, de fabricación o de comercialización sencillamente impecables.

Por otra parte, para anticipar sus necesidades futuras o latentes no basta la simple intuición, no basta el ojo clínico que no todos tienen; no bastan las buenas intenciones ni las declaraciones genéricas; **es necesaria la adquisición y desarrollo de competencias, de conocimiento**, en último término un aprendizaje.

Hacer bien y cada vez mejor lo que estamos haciendo consistirá también en descubrir y eliminar toda forma de desperdicio en nuestros procesos y en nuestras operaciones. El desperdicio, es un enemigo insidioso y perseverante que se aloja en múltiples áreas de nuestras organizaciones con un único propósito: debilitarlas y finalmente destruirlas. **Es preciso aprender a descubrir el desperdicio**, ese enemigo casi siempre camuflado, disfrazado de amigo muchas veces; sólo entonces podremos eliminarlo.

Necesitaremos también una terminología clara, generativa, de un sólo significado; sin una terminología así no sólo no podremos entendernos entre nosotros sino que no podremos tampoco entender la realidad que nos rodea, porque la terminología, el lenguaje, no es solamente un

instrumento de comunicación sino también una herramienta para el análisis de la realidad.

La palabra “control” tiene mala prensa y es a menudo malinterpretada. Controlar significa estabilizar y en este sentido mejorar el control es ya un tipo de mejora. Controlar implica establecer estándares, sean estos valores cuantitativos o bien procedimientos o metodologías.

Los estándares son el primer paso para el aprendizaje y la mejora. Son la mejor vía para salir del círculo negativo y ponernos en marcha. Por mucho que mejoremos siempre necesitaremos estándares; son indispensables y consustanciales al proceso de mejora. Los estándares no son un adorno; están ahí para respetarlos o, algún día, para cambiarlos, incluso para dinamitarlos, y sustituirlos por otros mejores; nunca para seguirlos a medias.

Los procedimientos, por su parte, no son un corsé sino una guía para la acción, pues **reflejan la mejor forma de hacer las cosas**, la mejor práctica. Expresan el conocimiento existente en la organización y ayudan a transferirlo y a mejorarlo.

Por lo que respecta a la palabra Calidad, como todos sabemos ya muy bien, su ámbito es mucho más amplio que las simples características de los productos; es un ámbito que se extiende cada día más y en cuya descripción no tenemos tiempo de detenernos ahora.

La calidad significa adecuación al estándar, ciertamente, pero también adecuación **al uso**, **eficiencia económica**, **adecuación a las demandas** explícitas o latentes de los clientes, que hay que saber captar y convertir en especificaciones o en nuevos productos o servicios, y muchas cosas más.



Decía que hacer bien lo que estamos haciendo es uno de los dos ejes en que se apoya una buena gestión, y a ello me acabo de referir. ¿Cuál es el otro? El segundo eje es, si cabe, aún más importante que el primero.

HACER LO QUE HAY QUE HACER

¿Puede haber algo más importante que hacer bien lo que hacemos y mejorarlo continuamente? Evidentemente que lo hay. Más importante que hacer bien lo que hacemos es hacer lo que hay que hacer. **En ello consiste la verdadera sabiduría del empresario y del directivo**, y en realidad, de cualquier persona, en anticipar las consecuencias últimas de lo que hacemos hoy.

Durante mucho tiempo, y todavía en la actualidad, el foco de atención de muchas organizaciones interesadas en progresar está puesto exclusivamente en hacer cada vez mejor lo que están haciendo, algo que en principio está muy bien; pero, ¡atención!



Es mejor hacer mal lo que hay que hacer, que hacer bien lo que no hay que hacer

Hacer mal lo que hay que hacer es ciertamente lamentable. Sin embargo, si aprendemos de nuestros errores, puede conducirnos finalmente a progresar en la buena dirección. **Hacer bien lo que no hay que hacer, es un camino seguro al fracaso, es “progresar” hacia el desastre.**

CUESTIONES VITALES

¿Estamos haciendo lo que tenemos que hacer?
¿Estamos en el negocio en el que tenemos que estar, por muy bien que nos haya ido hasta hoy, o tenemos que “emigrar” a un “nuevo negocio”? ¿Arrancaríamos esta línea de fabricación o de ventas si no la tuviésemos ya en marcha?

¿Qué pasa en nuestro entorno? ¿Qué se ve en el radar de nuestra empresa, si es que disponemos de él, si es que lo miramos? ¿Lo que se ve, es un banco de sardinas o un submarino enemigo, un inofensivo cetáceo o un torpedo que se dirige a nosotros para

destruirnos? En otras palabras, eso que se ve en el radar de nuestra empresa, ¿qué es, qué perfil tiene, a qué velocidad se acerca, qué efectos tendrá sobre nuestro negocio si nos alcanza?

¿Debemos mantener todos los paradigmas y formas de hacer las cosas que nos fueron útiles en el pasado?
¿Estamos preparados para afrontar los puntos de inflexión estratégica que inevitablemente se van a producir, más pronto que tarde, en nuestro negocio, en nuestro sector? Si tenemos que emigrar a un “nuevo negocio” ¿cuál es éste y cómo realizar la transición?

Se trata de preguntas vitales, a las que en mi opinión deberíamos dedicar más atención. Para ello, es preciso salir del día a día que nos atenaza, de la torre de marfil, física o conceptual, en que tantos viven encerrados, y desarrollar las competencias profesionales y de gestión que necesitamos. No basta el sentido común.



La ciencia de la gestión es algo más que sentido común o experiencia codificada; es, al menos en potencia, un cuerpo de doctrina que es necesario conocer y practicar

Hoy, el gran enemigo de las empresas y de las organizaciones en general en relación con el aprendizaje y el cambio es, en mi opinión, un síndrome muy frecuente y muy letal: “demasiado-poco-demasiado-tarde”.

En el ámbito profesional, estas son algunas de mis principales convicciones, esto es lo que os recomiendo vivamente a vosotros y a vuestras organizaciones.



Lo hago porque he visto sus frutos a lo largo de los muchos años que he dedicado y sigo dedicando a la gestión empresarial.



La Gestión de Calidad Total, denostada hoy a veces por quienes nunca la practicaron ni la entendieron, mantiene toda su vigencia, ninguna duda sobre ello; pero ha crecido, se ha desarrollado, y postula en nuestros días la “**Calidad Total de la Gestión**”. Esa es, a mi modo de ver, la fórmula, no hay que buscar otra.

Para tener una sociedad próspera y justa necesitamos empresas aprendientes, y para tener empresas aprendientes necesitamos directivos y empresarios aprendientes, abiertos al cambio, que pongan al conocimiento y a las personas en el centro de sus preocupaciones y responsabilidades.

Por ello, como conclusión de estas reflexiones, quiero proponeros a todos una revolución todavía por hacer, la revolución en nuestra forma de trabajar, abandonando excusas y viejos clichés y adecuándonos a las exigencias apasionantes de la nueva época que nos toca vivir.

Os deseo a todos que tengáis mucho acierto y muchas satisfacciones en vuestra tarea de “dirigir” y “emprender”, lo más genuino de nuestra noble profesión.

José Luis Martínez Cámara

Presidente de Focal Consulting

Colaborador estratégico de ASENTA