

ORIENTAR

el desarrollo empresario

LA RECETA PARA ORIENTAR AL NEGOCIO EN LA CRISIS

por: Mariano Ramos Mejía

En medio de la vorágine de datos, información, trascendidos y rumores. Con incertidumbre que a veces no podemos soportar, y en otros casos, elegimos ignorar. Con reglas de juego claras o sumamente oscuras. Presionados por problemas de diversa índole, que a veces son propios y otras muchas, si nos detuviéramos a analizarlos, ajenos. (Pero la mayoría de las veces no nos detenemos).

De esta manera (a veces mejor, a veces peor) debemos trabajar la gestión del negocio. Y es entonces cuando la teoría parece fracasar, y hacemos lo mejor que podemos para tomar decisiones. Como alguien dijera alguna vez: "El arte de los negocios es tomar decisiones irrevocables sobre la base de información inadecuada".

Todo esto, sin tener en cuenta que no en todos los casos estamos preparados (intelectualmente y psicológicamente) para afrontar todo lo que debemos afrontar.

La pregunta que surge, y la que a menudo nos formulan como consultores de empresas, es si existe un método, una "forma". La famosa "receta" que nos permita ser felices, y que en caso de existir, explica el éxito de los exitosos.

Y lamentablemente, debemos repetir una vez más que no hay "recetas" ni formas únicas, que los métodos que existen son solamente herramientas capaces de conseguir maravillas en manos de algunos y en algunas circunstancias, y desastres en otras manos u otras situaciones.

Pero atención: existen maneras de observar la realidad, filosofías para manejar esa realidad y elegir las herramientas necesarias. Lo que vuelve a demostrar aquello de que el éxito se consigue con el uno por ciento de imaginación y el noventa y nueve de transpiración.

Repasemos esas maneras:

1) Privilegiar lo importante a lo urgente. En momentos como los que vivimos, pareciera que no es posible. Y de hecho no lo es, si no hacemos el esfuerzo consciente de proponérselo. ¿Es usted necesario en toda esas circunstancias ?. ¿Es usted irremplazable ?. ¿No era posible postergar esa reunión ?, ¿Aquella tarea no hubiera sido mejor que la realizara otra persona ?. ¿Cuánto de su tiempo (del día de ayer, por ejemplo) lo ocupó en resolver temas que pudieron ser resueltos por un subordinado?. ¿Cuánto de ese tiempo ocupó en temas que podían haber esperado?.

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

Av. Córdoba 2962 – 1ero."D"- (1187) Buenos Aires – Argentina
Teléfono / Fax: (54 11) 4962 –4499 e-mail: orientar@ciudad.com.ar

ORIENTAR

el desarrollo empresario

Y todo ese tiempo (o parte de él) podría haberlo empleado en repensar el negocio, en imaginar el futuro, en poner el problema en su justa dimensión. Verlo desde distintos ángulos, y volver a mirarlo hasta conseguir *nuevas visiones*.

La cuestión es buscar el espacio para pensar en el futuro, porque es la mejor cosa que podemos hacer en el presente. Y de esa manera empezar a planificar, para llegar a crear ese futuro posible.

Los empresarios y los gerentes cometen el error de creer que su función es la de resolver problemas urgentes, y de "apagar incendios". En realidad la función del dirigente es la de interpretar el contexto y orientar en consecuencia a su empresa para conseguir sus objetivos. Una actitud que necesita de reflexión antes que de acción, y que si bien depende de la capacidad del dirigente para interpretar su realidad, provoca que la acción (cuando deba tomarse) sea meditada y no resultado de un acto reflejo.

2) Analizar cual es nuestra contribución al problema. Todas las situaciones que nos toca vivir, son el resultado de la permanente interacción de nuestra individualidad con el medio en el que actuamos. Por lo tanto cuándo se analizan los resultados conseguidos, y se intenta medir la performance obtenida, debe evitarse la tendencia existente (amplificada en situaciones de crisis) a echarle la culpa al medio, al "gobierno", al "ministro de economía", al "mercado", a la "competencia desleal", a la "incompetencia del personal", y a otras abstracciones por el estilo. Aunque muchas veces algo de todo esto sea cierto.

Pero aun en esos casos, esa conclusión solamente es un lamento estéril. Si la culpa la tiene el medio o los terceros, *estamos muertos. Solamente vamos a poder cambiar lo que dependa de nosotros cambiar.* Un exhaustivo análisis de fortalezas y debilidades, nos colocará en situación de comenzar a analizar el problema situándonos en nuestro verdadero papel de protagonista, y no en el de víctima de las circunstancias.

3) Privilegiar la visión global. El grado de complejidad de las situaciones en la que nos toca vivir, es creciente y con tendencia a empeorar. Cada vez más rápido, cada vez mas profundo. Y la única manera de manejar situaciones complejas es tomando distancia, y observando el problema de forma global, como si no estuviéramos incluidos en él.

Porque ver el problema desde "adentro", quita perspectiva, y nos vuelve a colocar en la posición de la hoja arrastrada de aquí para allá por cualquier viento. La visión habitual, de concentrarse en el tema a resolver y olvidar que éste es producto de situaciones complejas mayores, la denominada "Visión Túnel", no permite analizar otros caminos o formas de solución posibles.

ORIENTAR

el desarrollo empresario

Privilegiar la visión global significa comprender las interrelaciones entre los elementos del problema o situación analizada, procurando conocer el efecto sinérgico de esa interrelación y no analizando las distintas partes por separado para pretender relacionarlas luego. Las organizaciones (¡nuestra empresa !) son sistemas complejos cuyo funcionamiento no depende de la calidad de cada una de sus partes sino de su interacción. Y debe prestarse atención al hecho de que por tratarse de sistemas sociales (constituidos por personas), esa interacción es voluntaria.

4) Estudiar el proceso de cambio. Casi como complemento del punto anterior debe profundizarse el estudio del proceso de los cambios en nuestro mundo, empezando por lo que nos competen directamente, pero sin perder de vista que lo que en la actualidad no nos afecta puede hacerlo en el futuro y hasta convertirse en una oportunidad para nosotros.

El cambio al que nos referimos no son las "novedades", especialmente las "novedades tecnológicas". Eso solamente es la superficie. El proceso de cambio al que debe atenderse es el social, económico y también el tecnológico. El que nos resulte agradable y el que podemos llegar a temer. *Estudiar porqué se producen esos cambios, adonde se dirigen y finalmente poder aceptarlos.*

Si intentamos conocer porque se producen los cambios vamos a perder menos tiempo en tratar de protegernos de ellos. No se puede detener con la mano la roca que rueda montaña abajo.

Si nos damos cuenta adónde se dirigen los cambios podremos aprovecharnos mejor de ellos.

Y finalmente, si podemos aceptarlos, vamos a poder utilizarlos en nuestro provecho, sin perder el tiempo de enfrentarnos a ellos o resignarnos ante lo que no comprendemos.

5) Elaborar un Plan. Una vez que se ha efectuado el diagnóstico del problema, y se ha comparado esa percepción de la realidad con la dirección de nuestros intereses y deseos, llega el momento de trazar un adecuado Plan de acción.

Ese plan constituye el camino detallado que deberemos recorrer en el futuro, y como todavía falta un tiempo para ese futuro, podemos repensarlo tantas veces como sea necesario y corregir sus imperfecciones hasta alcanzar el mejor instrumento a nuestro alcance, *tomando decisiones, pero no sobre los problemas y las urgencias, como decíamos al principio, sino las que afectaran nuestro futuro, y con todo el tiempo del mundo.*

El plan es básicamente la asignación de los recursos a los resultados deseados. Esto es nuevamente la posibilidad de meditar sobre el futuro de la

ORIENTAR el desarrollo empresario – Consultoría y Capacitación

ORIENTAR

el desarrollo empresario

empresa, los objetivos que se desea alcanzar y los caminos (las estrategias posibles), eligiendo las que mejor se adaptan a ese futuro deseado.

6) Controlar desde la gestión. "Planes sin controles son meros deseos". La función de control es parte del proceso de planeamiento y tanto que es el camino para conseguir nuestros objetivos, y en palabras de Ackoff, "Crear el futuro".

Los pasos que hemos descripto corresponden a un análisis detallado de nuestras aptitudes y posibilidades, es decir, un ajuste de esas aptitudes para aprovechar las posibilidades que se presenten. *El control es la medición de la brecha entre nuestros objetivos y la realidad.*

Si el proceso de control se lleva a cabo con esta perspectiva, el análisis de ese desvío se convierte en la posibilidad de aprender de nuestra realidad, *achicando la brecha hasta que esta prácticamente no exista. Habremos "creado nuestro futuro" porque este será la consecuencia de nuestras acciones correctas e incorrectas, y de nuestro ajuste a la realidad.*

Decimos controlar desde la gestión dado que pensamos en un control desde la acción misma, en "hacerlo bien la primera vez", es decir en desarrollar el trabajo pensando en los objetivos. No puede haber control si no hay gestión. La gestión es el control.

Los elementos que se han descripto son los ingredientes de la "receta" para orientar el negocio en épocas de grandes cambios, en tiempos de crisis (¿es una amenaza o una oportunidad ?), para aprender de nuestras posibilidades y del contexto. *Para crear nuestro futuro y defender esa concepción.*