

Crisis: cinco actuaciones prioritarias para la empresa.

■ JOAQUIM DEULOFEU AYMAR

Tener un buen enfoque hacia el cliente es probablemente lo más importante para que la empresa avance.

En estos momentos de una crisis ya evidente (cuando el paro aumenta es la señal inequívoca de ello), debemos actuar y previamente pensar cómo. Seguidamente detallaré lo que creo son las 5 actuaciones prioritarias a trabajar para afrontar la crisis con firmeza y que van en la dirección de obtener un claro enfoque hacia el cliente: son el liderazgo, la estrategia, la identidad del negocio, la implicación de las personas y la gestión de la mejora de los procesos.

La primera actuación debe ser el liderazgo: Es evidente que una dirección decidida y bien orientada, es siempre necesaria para que una empresa funcione, pero esto se agudiza cuando hay situaciones de crisis. Cuantas veces decimos “si pero no hay líderes” o “no existe suficiente liderazgo”. ¿Qué significa liderar? se ha escrito mucho sobre este concepto, yo destacaría que lo que configura a un buen líder es su capacidad de decisión, el saber priorizar, el tener una clara visión y sobretodo el saber implicar y comprometer a su gente en un proyecto común. Dirigir a personas no define un buen liderazgo, el auténtico líder es aquel que dirige con las personas.

A partir de un buen liderazgo lo que debemos definir es una estrategia, es decir, las grandes metas y objetivos a alcanzar, que en estos momentos pasan por desarrollar, mucho más, todo aquello que la empresa tiene como punto fuerte. Centrándonos en los aspectos que dominamos en mayor grado, fortalecemos al resto y ello repercutirá en la mejora general de la empresa. Pero esta estrategia debe basarse en algo más concreto, y aquí tenemos que aplicar la tercera actuación, la identidad de la empresa, es decir, la misión, la visión y los valores. La empresa es como un ser vivo, nace, crece, se desarrolla y muere, y son los seres vivos con una fuerte personalidad los que mejor aguantan cualquier tipo de crisis o cambio, pues bien, de igual forma pasa en la empresa, donde la personalidad le viene definida por su misión, principal objetivo y razón de ser; la visión, aquello que quiere ser en un futuro no muy lejano; y los valores, ideales y principios que han de ser compartidos y cuya aplicación práctica supone la auténtica cultura de la empresa.

La cuarta actuación prioritaria es la implicación de las personas, que como ya he comentado al principio, vendrá dada siempre y cuando exista un auténtico

liderazgo. Siempre nos quejamos de la falta de motivación del personal, pero de hecho el problema principal recae en no desmotivarlo. Cuando una persona decide ir al trabajo ya tiene una motivación. El problema principal es que al final del día esta persona se siente vacía y eso es debido a la falta de implicación en su trabajo. ¿Cómo podemos conseguir que se implique?. Primero, dándole suficientes recursos, y en eso su nivel de conocimiento es clave, si éste no se corresponde con lo que requiere su puesto de trabajo tenemos que proporcionarle la formación adecuada. Es evidente que en cualquier trabajo la formación continuada es una necesidad vital, y más cuando estamos en un entorno altamente competitivo. Segundo, haciéndole responsable de sus propias tareas, ayudándole a aportar ideas y sugerencias de mejora, controlando las incidencias mediante un sistema de comunicación interna eficaz, y en eso el trabajo en equipo es esencial. En definitiva, si formamos a las personas, les damos responsabilidades, les hacemos participar en la toma de decisiones y conseguimos una eficaz comunicación interna, obtendremos como resultado la motivación.

Y por último, pero no menos importante, la quinta actuación, la gestión de mejora de los procesos. Siempre cuando hablo de este elemento lo denomino el corazón del sistema de gestión de la empresa que nos debe llevar a un verdadero enfoque hacia el cliente. Este tipo de gestión rompe con la gestión tradicional clásica que divide la empresa en áreas claramente diferenciadas y donde cada cual mira por si mismo, desconectándose del cliente y priorizando los propios objetivos en detrimento de los globales de la organización. Pero una empresa es un sistema, y como tal la forman un conjunto de elementos interrelacionados, y eso es lo fundamental, interrelacionar adecuadamente estos elementos de manera que partiendo de las necesidades y expectativas del cliente, las actividades internas de los procesos (ventas, compras, gestión económica - financiera, logística, etc.) aporten valor añadido con la finalidad de conseguir la maximización en la satisfacción del cliente. Esto enlaza con la gestión de mejora de los procesos, dado que estos deben estar al día, incluyendo cambios siempre y cuando sean “aprobados” por el mercado, es decir, innovar.

Esta es la tarea que deberíamos emprender en estos momentos, quien lo haga convertirá el problema -la crisis -, en una oportunidad: la de ser eficiente, optimizando los costes, y eficaz, acertando en lo que quiere el cliente.

Julio de 2.008

JOAQUIM DEULOFEU AYMAR