

## Análisis

La dirección de empresas requiere hoy estar debidamente asentado en la realidad de cada día y contar con un adecuado enfoque de futuro. Ello obliga a intuir lo que puede ser el futuro, construir una visión de lo que deseamos que sea nuestra empresa y palpar frecuentemente la realidad de los puestos de trabajo (quien no va a la era no puede recoger el trigo, aunque al mismo tiempo trague polvo), centramos en cosas reales y preocupamos por hechos reales. Recuerdo que en 1979, viendo muy nervioso al director de una empresa cervecera porque a las doce debía entrevistarse con los representantes sindicales, le pregunte: '¿Cuánto tiempo hace que no estás por la fábrica hablando con el director?' La respuesta fue sorprendente, pero aclaraba el porqué de su estado: 'Pues... debe hacer unos seis meses'. Este director murió tres años después de un fuerte trastorno mental al que lo llevó la fuerte tensión que se vivió aquellos años en las empresas.

La dirección no debe perder de vista la realidad operativa y ello requiere: conocer bien los puestos de trabajo (quien no va a la era no puede recoger el trigo, aunque al mismo tiempo trague polvo), centramos en la realidad y preocupamos por hechos reales. Estas tres cosas son parte de los quehaceres de cualquier director de empresa. Joaquín Iglesias es director de una importante cadena de tiendas en Galicia. Todas las semanas visita cinco tiendas, lo hace sin programa fijo y haciéndose acompañar de algunos miembros de equipo de dirección. El director comercial de la empresa me comentaba en una ocasión: 'No se le escapa nada, se entera de todo'.

Cuando en la empresa sucede algo de importancia, es necesario 'ir al sitio' y no conformarse con lo que nos cuentan o nos informan; una visita al lugar donde se da el hecho nos proporcionará más información que un informe, por detallado que sea. En la empresa los problemas no se pueden resolver de manera abstracta y con mera teoría; antes al contrario, debemos averiguar por nuestra cuenta cuál es la naturaleza del problema, de modo que podamos tomar medidas.

Siempre que tratamos problemas en la empresa, solemos hallar muchos factores

**José Orihuela Águila**  
Ex director del Instituto de Dirección y Administración de Empresas



## Dirigir desde la realidad (II)

interrelacionados, como los cambios realizados en productos o procesos. Cuando hay factores humanos involucrados, la evaluación de los problemas resulta especialmente compleja, casi requiere una capacidad detectivesca.

En un entorno de este tipo, la teoría pura no puede funcionar por sí sola. Y no importa lo grande que sea nuestro intelecto ni lo vastos que sean nuestros conocimientos. Si no están ligados a la realidad, simplemente nos encontraremos más confundidos, tal vez incluso llegando a formular hipótesis totalmente diferentes para resolver el mismo problema.

Por ello es importante practicar el ejercicio de hacer hincapié en el fondo más que en la forma. La empresa es un lugar donde hay que poner en práctica la solución de problemas desde un punto de vista pragmático, incluso puede considerarse un laboratorio experimental. Ni los libros, ni las conferencias, ni los ejercicios intelectuales en la oficina, alejados de la acción, podrán jamás aportar tales experiencias por sí solos.

### La 'cosa' real

Aquí, 'cosa' puede significar informes, archivos, productos, piezas, maquinarias o material. Si existe un problema con algo, necesitamos ver la 'cosa real' por nosotros mismos para comprender la naturaleza del problema, y no la interpretación que otras personas puedan hacer de los problemas.

Si profundizamos un poco más en este punto, cuando suministramos productos a clientes, tanto si son clientes internos como externos a la empresa, a sus ojos esos productos representan al productor. Incluso pueden expresar por sí mismos la filosofía de la empresa. En las manos de los clientes, los productos no dan excusas ni mienten, a diferencia de las palabras y los conceptos, que pueden contener prejuicios, errores o inclu-

**En la empresa, los problemas no se pueden resolver de manera abstracta y con mera teoría. Cuando sucede algo de importancia, es necesario ir 'al sitio' y no conformarse con lo que nos cuentan; una visita al lugar donde se da el hecho nos proporcionará más información que un informe, por detallado que sea.**

so puras mentiras, como en el caso de la publicidad engañosa. Dar excusas acerca de un producto no cambia su valor para el cliente. Nuestros productos lo son todo. Del mismo modo, cuando reflexionamos sobre los problemas, tenemos que ser siempre objetivos, ver la 'cosa real' en nuestras manos e identificamos nosotros mismos con el problema.

### El hecho real

Al visitar el 'escenario real' y ver la 'cosa real', tenemos que estudiar cada posible causa con 'hechos reales' para resolver el proble-

ma. Tenemos que preguntarnos constantemente '¿por qué?' y comportarnos como los detectives que cuestionan incluso los instrumentos de medida para asegurarse de que los datos se han obtenido de manera precisa.

Por consiguiente, en muchos aspectos el reto es alejarnos de una mentalidad parcial y orientada al concepto y sometemos a la disciplina de practicar el pensamiento basado en la realidad. ¿Qué vemos verdaderamente cuando miramos una rosa: la rosa o 'la rosa'?, esto es, ¿la rosa real o imagen que tenemos de rosa? Sólo si nos acercamos a ella, acariciamos sus pétalos y nos pinchamos con alguna de sus espinas, podemos ver la rosa.

En el contexto de la gestión de la empresa podemos trabajar en 'un problema' pero no en 'el problema'. En el peor de los casos, podemos estar estudiando el 'problema' en la oficina en lugar de abordarlo con el producto real y los hechos reales en el escenario real.

Taiichi Ohno, creador del sistema de producción de Toyota, solía decir que "si no comprendemos un problema, debemos pasar algún tiempo -un día entero si fuera necesario- en el lugar de trabajo ('el tajo') observando el problema para averiguar qué funciona mal. Este ejercicio nos enseña a entrar en el fondo del problema en lugar de considerarlo conceptualmente".

Cuando estudiamos gestión, por ejemplo, intentamos comprenderla con palabras, modelos, conceptos y similares. Sin embargo, lo que estamos buscando es la verdad, una solución práctica en lugar de una abstracción intelectual. Si no nos andamos con cuidado, podemos comenzar a pensar que el modelo o concepto es la realidad y no una representación de la misma. De este modo, aunque necesitamos comprender los principios y teorías que enseñan las escuelas y los libros de texto, también tenemos que desarrollar mentes orientadas a la realidad. Especialmente en nuestra cada vez más compleja sociedad, puede ser necesario volver a los fundamentos y poner en práctica el orden, la limpieza y la organización del lugar de trabajo antes de enfrentarnos con sofisticados conceptos de gestión.

jori@desarrollodirectivo.com

## La consultora Ifedes abre una oficina en Murcia

El grupo valenciano Ifedes, especializada en servicios avanzados de gestión, acaba de abrir una nueva sede en Murcia, dentro de su plan de expansión nacional. Con esta nueva oficina, que Ifedes considera un "enclave estratégico", el grupo pretende ampliar su cobertura y facilitar el acceso a sus servicios y productos a clientes de Albacete, el sur de Alicante, la Región de Murcia y Almería, por lo que gana posicionamiento para cubrir todo el Arco Mediterráneo. La nueva delegación está dirigida por Andrés Fernández, profesional con más de 12 años de experiencia en dirección de empresas y un alto grado de especialización en el ámbito internacional. Fernández ha sido director comercial y de marketing de firmas como Luanví o

Mobiliario Royo. Asimismo, actualmente forma parte del claustro de profesores de la Cámara de Valencia.

El director general de grupo Ifedes, Tomás Guillén, afirma que el objetivo marcado para los próximos tres años es consolidarse en Murcia y convertirse "en una de las principales consultoras de servicios avanzados de gestión de la Región así como de su área de influencia".

Por su parte, Fernández considera que en la situación actual lo más importante es "poner en marcha planes operativos que en un corto periodo de tiempo den un impulso a las empresas", para lo cual desarrollarán estrategias de desarrollo internacional, "una de las principales vías para ser competitivos".

## EN BREVE

### La innovación, decisiva para los ganadores de los premios del metal

"El nivel de innovación" es el elemento común en las cinco empresas que han sido seleccionadas para recibir los Premios del Metal 2008-2009, y ha sido además un elemento clave en la decisión del jurado, según ha anunciado la patronal del sector, Fremm, en un comunicado. Las empresas Zardoya Otis, Navarro Azorín, Cover Verificaciones Eléctricas, Grupo Nicolás Mercader y Fontanería Pastor han sido las ganadoras en las categorías de Innovación Tecnológica, Fabricación, Servicios, Comercio y Labor Empresarial, respectivamente. Los premios se entregarán durante la asamblea general de Fremm el próximo mes de marzo.

### Los artesanos cuentan cómo han incorporado las nuevas tecnologías

Las IV Jornadas de Artesanía y Diseño, organizadas por el Centro Tecnológico de la Artesanía, han contado este año con la novedad de que han sido los propios artesanos los que han contado su experiencia en la incorporación de las nuevas tecnologías a sus talleres. Así, empresarios de diversos sectores como el vidrio, la joyería y la forja expusieron cómo han introducido a sus sedes maquinaria y tecnología punta que les han llevado a incrementar sus rendimientos. Durante las jornadas, celebradas en la sede de la Cámara de Comercio de Murcia, también se llevaron a cabo demostraciones encaminadas a fomentar el uso de la tecnología entre los artesanos.

## JORNADAS

### Carrillo Asesores, con el sector de la madera

La consultora Carrillo Asesores, en colaboración con la Asociación de Empresarios de la Madera (Arema) está llevando a cabo en Yecla una serie de desayunos de trabajo dirigidos a empresarios locales para informarles y ofrecer respuestas sobre aspectos relacionados con la grave situación que atraviesa el sector de la madera. En el último encuentro, titulado 'El concurso: ¿una solución a la crisis?' se abordaron temas como el estrangulamiento de los créditos, los impagos y la negociación de refinanciaciones.