



knowsquare .

PREPARADO POR

ZACARÍAS DE LA HERA GUTIÉRREZ

7 DE ENERO DE 2011

ELOGIO DE LO SENCILLO EN UN MUNDO COMPLEJO

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del Autor y Know Square S.L.

En el mundo de la empresa, y muy especialmente en las grandes empresas, hemos asistido en las dos últimas décadas a una proliferación de iniciativas que, con la promesa recurrente de un “cambio cultural”, han ido bombardeando las organizaciones con sistemas muy parecidos entre sí desde un punto de vista metodológico pero con una gran resistencia por parte de sus promotores a que cada nuevo sistema se integrara con el anterior. Me refiero a los sistemas de Aseguramiento de la Calidad, Gestión Integral Medioambiental, Seguridad / Control Total de Pérdidas, o ahora la Responsabilidad Social Corporativa, entre otros. Cada uno ha venido acompañado de su norma ISO, o similar, del Compromiso y Política de la Dirección, los procedimientos y auditorías internas, las auditorías a proveedores,...

Ya desde los últimos años 80, cuando empezaron a aterrizar en España, era previsible el que podría prepararse una especie de “perchero” empresarial, o Manual de Procedimientos verdaderamente multidisciplinar o “multicultural”, en el que irían luego integrándose el resto de normas a medida que fueran llegando. Sin embargo, no ocurrió así, en parte por el interés económico de las consultoras correspondientes y en parte también por los intereses particulares de las personas a las que se encargaba en cada empresa la implantación de cada uno de estos programas, casi siempre presentados como el cambio cultural definitivo o la verdadera ventaja competitiva. El resultado fue, en muchos casos, una auténtica jungla de procedimientos y documentos difíciles de entender y aplicar por la mayoría de los trabajadores, con lo que se perdieron buena parte de los indudables valores que cada uno de esos programas encarnaba.

Lejos ya de los tiempos de la anécdota de Eugenio d’Ors que le daba a leer sus escritos a la secretaria para rehacerlos inmediatamente en el caso de que ella dijera haberlos entendido, o de esa otra frase, más actual, de *“si me han entendido, es que me he expresado mal”*, ahora no hay más remedio que hacer las cosas lo más sencillas posible.

Hay que hacerlo así porque, en las actuales circunstancias económicas, nadie está para embarcarse en grandes travesías sin un destino, en términos de rentabilidad, al que se llegue pronto y con los menores sobresaltos posibles. Además ahora casi nadie, salvo los muy despistados, valora positivamente el que quien nos oferta un trabajo tenga detrás una organización muy grande.

Lo sencillo, o pequeño, no se trata ya de que sea hermoso, como ya decía Schumacher en los años 70 del siglo pasado, sino que es lo que tiene mayores posibilidades de sobrevivir, porque es lo que puede adaptarse al cambio continuo en que vivimos. Dejando aparte los chistes, no se trata de que el tamaño importe, o no, sino de que lo que verdaderamente importa es la agilidad, la capacidad de adaptación. Cuando en un curso de gestión organizado hace años en Inglaterra por una conocida, y algo añeja ya, multinacional, se hablaba de que había que combinar la potencia del elefante con la agilidad del ratón, eran pocos los asistentes que no pensaban que lo que estaban viviendo en aquella compañía era justamente lo contrario, la combinación de la potencia del ratón con la agilidad del elefante.

En los últimos meses, he tenido la suerte de encontrarme un par de casos de emprendedores en Andalucía con un enfoque empresarial muy distinto.

Uno de ellos, sin haber llegado todavía a la treintena, ha desarrollado en Andalucía una máquina cosechadora de fruta que ahora mismo es la más completa tecnológicamente que hay en el mundo en su sector, además de ser sencilla, robusta y barata. En lugar del típico enfoque “ingenieril” del diseño, intentando resolver de entrada todos los problemas, usando todo lo “aprendido” o queriendo

responder a todas las posibles preguntas en plan “primero de la clase”, utiliza un enfoque casi diametralmente opuesto. Él eligió la fruta que le pareció más susceptible de recogerse automáticamente, pensó en la forma más sencilla de recogerla y ha ido, sistemáticamente, intentando dar una solución sencilla a cada problema que se encuentra y sólo cuando no le vale la solución simple prueba otra cosa más sofisticada. Cuando no conoce la técnica que cree necesitar, busca a quien la conozca o intenta aprender de él lo necesario. Y siempre teniendo en cuenta el punto de vista del agricultor, preguntando e intentando entender qué es lo que necesita, o puede necesitar, su cliente potencial para intentar satisfacer sus necesidades.

El otro emprendedor es una persona con una profunda experiencia comercial previa en un segmento del sector de la energía con un mercado muy maduro, que identificó la posibilidad de hacer algo parecido por su cuenta, pero incorporando además al proyecto empresarial elementos que todavía resultan muy innovadores en España. Cuenta con cuatro personas más, funcionando todos como un auténtico equipo muy bien cohesionado. Actualmente está negociando su integración en un grupo empresarial muy prestigioso, con un gran crecimiento en los últimos años. Paradójicamente, la pega principal que encuentra en las negociaciones no es que su proyecto empresarial se diluya en la integración, ni que las condiciones económicas de la absorción no sean suficientemente atractivas. El problema es que, para su sorpresa, quien tiene una visión verdaderamente estratégica es él, y no la importante empresa que quiere absorberles.

He tenido la oportunidad de coincidir durante varios meses con ellos en un programa de apoyo a emprendedores y lo más brillante que encontré en ambos no fue ni su indudable inteligencia ni su trayectoria, sino la humildad, y aidez, con que escuchaban a profesores, mentores y sobre todo a otros emprendedores, casi todos con proyectos menos atractivos que los suyos. En el fondo, esta combinación de decisión y sencillez no está muy lejos de lo que dijo, hace algunas décadas. Robert Kennedy:

Hay personas que ven las cosas tal como son, y explican por qué son así. Yo sueño con cosas que todavía no han ocurrido, y me digo “¿Por qué no?”

Como tantos otros, muchas veces me pregunto si no estaremos complicando todo demasiado, nuestra vida, la de los demás y también la vida de la empresa. Nos volvemos locos traduciendo a nuestro idioma, con frecuencia mal, modelos con Siete “Eses”, o Cinco “Pes”, de las que siempre se nos rebela alguna palabra porque no hay quien la traduzca al castellano manteniendo la inicial. También proliferan en la jerga empresarial las misiones, las visiones, en algunos casos pesadillas, y ahora se está poniendo de moda aplicar al mundo empresarial la “filosofía” o el “método” de los Jesuitas, de Rafa Nadal, de Del Bosque y, cogiendo la cuesta abajo, dentro de poco ¿por qué no? el de Belén Esteban.

Yo prefiero ver los valores de una empresa de una forma menos sofisticada y quizás algo pedestre, como una mesa bien equilibrada. El elemento fundamental, el tablero, sería disponer de un buen producto o servicio. Si lo que queremos es una mesa estable, y no un taburete, necesitaríamos 4 patas. Tres pueden ser valores de los que se habla mucho, y con razón, la Profesionalidad, el Trabajo en equipo y la Innovación. La cuarta pata, de la que no se habla tanto pero que es fundamental para dar equilibrio, sería la Simplificación.