



EL HECHO DE SER PROPIETARIO Y ADMINISTRADOR DE UNA EMPRESA SUELE OTORGAR LA "ETIQUETA" DE LÍDER DE LA MISMA, ALGO QUE NO SE CUMPLE EN TODOS LOS CASOS. PARA SERLO, ES IMPRESCINDIBLE POSEER UNA GRAN CAPACIDAD RESOLUTIVA A LA HORA DE AFRONTAR LAS CONTINUAS INCIDENCIAS QUE ACOMPAÑAN EL DÍA A DÍA DE LAS EMPRESAS. ES HABITUAL NO RECONOCER QUE SE CARECE DE LA PREPARACIÓN NECESARIA PARA RESOLVER ESTOS PROBLEMAS, Y POR ELLO SE SUELE CULPAR A LOS DEMÁS, TANTO DE LAS DIFICULTADES COMO DE SU NO RESOLUCIÓN.

Liderazgo y eficacia

EL PROPIETARIO NO SIEMPRE ES EL LÍDER

> Poder y autoridad son dos conceptos que suelen confundirse, empezando por dar por supuesta su presencia en todas las empresas, cuando a veces solo existe uno e incluso ninguno, ocupando su lugar "la inercia de la costumbre", que lleva añadida una forma de trabajar enquistada que se asume como normal. Estos grupos suelen tener un responsable, que es el poder cercano para sus subordinados, pero que realmente no siente el "peso de la responsabilidad", todo lo contrario que el empresario. El ejercicio de la autoridad lleva implícita una capacidad de influencia y poder en la empresa y en su evolución, siempre en función de los objetivos generales.

SOLUCIONAR PROBLEMAS CAMBIANDO LA FORMA DE TRABAJAR

Las problemáticas de la empresa pueden ser múltiples, pero sean cuáles sean, frente a cada una de ellas debería haber una reacción clara por parte de la dirección. De hecho, el empresario, por superficial que sea su análisis, siempre piensa en soluciones... que suelen quedarse en declaraciones de principios.

Por tanto, el principal objetivo para solucionar un problema es averiguar cómo cambiar o mejorar la forma de trabajar. La ayuda externa en forma de consultoría es aceptada en un principio hasta que, una vez averiguados los puntos débiles de

la empresa, se inicia la autodefensa del empresario que le lleva a acabar creyendo que la asistencia exterior solo aporta una explicación "más científica" de lo que él ya había comentado inicialmente, y por tanto va a encontrarse con los mismos obstáculos.

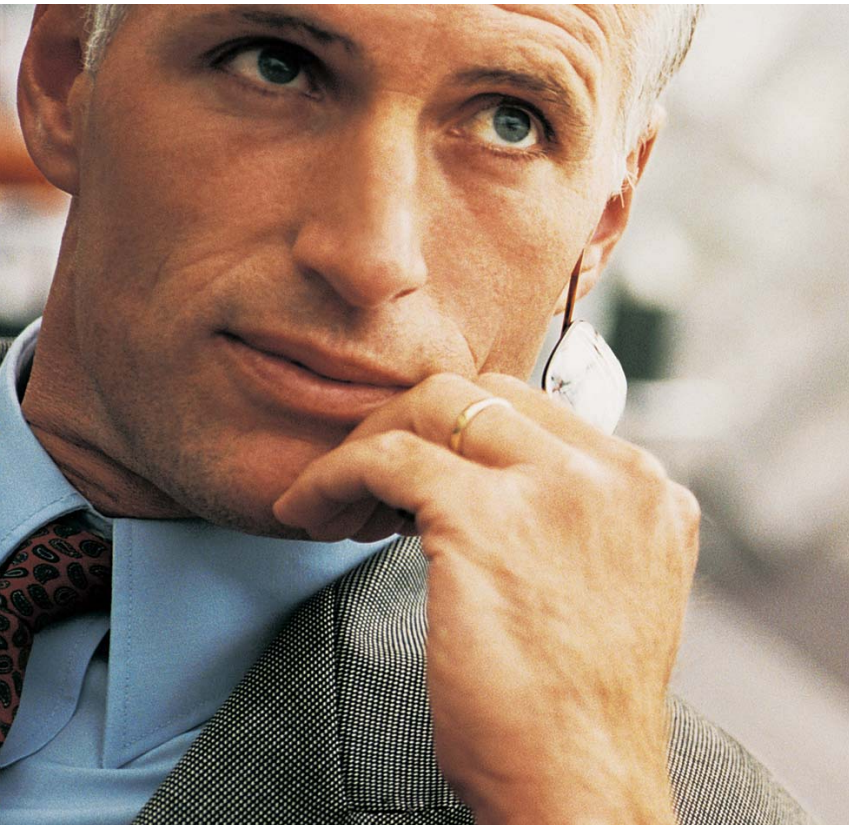
El propietario solo confiará y aceptará las propuestas si cree firmemente que el consultor le ha comprendido y va a ser capaz de hacer funcionar la empresa mejor que él, resolviendo el problema o necesidad. O lo que es igual: la intervención es esperada como un revulsivo que va a generar eficacia, tanto de forma inmediata como consolidada en el tiempo.

LA EFICACIA COMO FIN ÚLTIMO

Es necesario reflexionar sobre el concepto eficacia y su percepción, algo difícil, ya que solo se mide al final, cuando se consigue. Por tanto, no va ser sencillo percibirla durante la fase de análisis de los hechos, en la que la ayuda externa solo aporta diagnóstico, y no una solución, que es lo que realmente se busca: confiar en que la consultoría va a resolver los puntos débiles que ha descubierto.

Para entrar en ese análisis que lleva a conseguir la eficacia, hay una serie de premisas que es necesario tener en cuenta:

EL PROPIETARIO SOLO CONFiará Y ACEPTARá LAS PROPUESTAS



EL PRINCIPAL OBJETIVO
PARA SOLUCIONAR
UN PROBLEMA ES
AVERIGUAR CÓMO
CAMBIAR O MEJORAR
LA FORMA DE
TRABAJAR



- > Plantearse si se tienen aptitudes y preparación
- > Cualquier proceso es mejorable
- > Las personas son todas diferentes, y hay que apostar por los mejores
- > Siempre es mejor planificar que improvisar
- > Hay que planificar con los menores recursos posibles
- > El orden proporciona más eficacia que su falta
- > Las opiniones del personal son subjetivas

LA ORGANIZACIÓN: ALGO MÁS QUE LISTAS Y ORGANIGRAMAS

El concepto organización también es abstracto, y se suele pensar en él más como un recurso dialéctico que como lo que debe ser: una herramienta para mejorar el control y funcionamiento de la empresa.

En muchas ocasiones se tiene la creencia de que organizar es simplemente repartir tediosas listas de tareas para cada puesto de trabajo, que en ocasiones son recibidas sin interés y ninguneadas. Estas relaciones de tareas suelen ir acompañadas de un organigrama 'plano' en el que solo se refleja al jefe y a sus cargos de confianza. Su diseño ideal pasaría por analizar la estrategia y objetivos actuales de la empresa, dando como resultado una organización funcional y jerárquica eficaz. Un obstáculo común para llegar a ella es la presencia de cargos

superfluos y 'estéticos' en el organigrama, y la ausencia de responsables en áreas clave como Producción y Operaciones.

RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN/SERVICIOS

En este tipo de compañías, la productividad de máquinas, materia prima, mano de obra y costes logísticos son esenciales. Para mejorar la situación hay que formularse ciertas preguntas, y elaborar un diagrama de flujos de las operaciones y las relaciones entre los implicados, que mostrará los puntos débiles de la empresa y que es mucho más efectivo que una mera lista genérica de errores.

Los puntos débiles más comúnmente detectados son el desconocimiento de los márgenes que se aplican, referenciando sus precios a valores de mercado, y lanzando la producción sin tener demasiado en cuenta los presupuestos, y no considerar el lucro cesante, por carecer de un control de costes efectivo.

Una vez identificados estos puntos débiles, el debate sobre cómo resolver la producción contará con un empresario, convencido y motivado por resolver el problema, y una empresa consultora que habrá quedado avalada y autorizada para intervenir.

SI CREE FIRMEMENTE QUE EL CONSULTOR LE HA COMPRENDIDO