

LA DIRECCION POR OBJETIVOS ⁽¹⁾ METODOS PARA EL PENSAMIENTO Y LA ACCION EN LA EMPRESA

LA EMPRESA PARA VIVIR NECESITA UN NEGOCIO

No por mucho trabajar la empresa tiene el futuro asegurado. O la empresa se basa en una visión acertada o todo el conglomerado de planes, estructuras y sistemas de dirección se viene abajo.

La visión del negocio es fundamental. Hay que tener bienes y productos que den un margen para que la empresa no cierre o viva lisiada. Con frecuencia se escucha decir "una empresa no es un negocio", indicando que lo empresarial es algo más, mucho más, que la visión de "un negociante"; y es verdad, pero también lo es que si no hay un negociante aquello se caerá. Al empresario no le puede faltar nunca el toque de negocio, el carácter de tendero, el espíritu de comerciante.

Por Decreto Real de 18 de marzo de 1783 Carlos III declaró compatibles con la nobleza los oficios de curtidor, herrero, zapatero, etc. Como dijo un autor "media España optó por renunciar a su tradicional actitud de menosprecio hacia las labores manuales o útiles; y podía ser digno y honorable quien explotara minas, construyera barcos o ejerciera cualquier otra actividad mercantil". Pero parece que todavía la otra media España le tiene recelo a las actividades mercantiles, y es que los defectos de opinión tardan mucho en reabsorberse.

La visión de negocio, el oficio del empresario, significa conocer y dominar aquellos aspectos de los que dependen los resultados económicos de la empresa; consiste en saber dónde se gana y se pierde el dinero. Y a veces ello exige trabajar mucho y durante mucho tiempo; otras veces, estarse casi quietos en el sitio oportuno. En ocasiones se trata de innovar y aportar grandes diferencias; otras veces se trata de seguir ofreciendo lo que ya se daba. Los negocios están en el mercado visible o potencial, entendiendo por éste clientes y productos específicos, por ello resulta imprescindible tener el hábito de reflexionar o pensar automáticamente en el cliente y en el producto. Y, desde luego, tener siempre muy presente la retribución que se obtiene a cambio; si los márgenes se diluyen hay que cerrar las empresas y los sectores. Lo otro es autoanestesia. El empresario apuesta el margen, y si éste desaparece significa que desapareció el negocio y que la empresa se va a esfumar.

Con frecuencia en las empresas faltan datos suficientes para saber lo que está pasando con los márgenes. Si la empresa es pequeña (hasta tres o cuatro mil millones de pesetas) las personas de

⁽¹⁾ Nota Técnica de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparada por el Profesor José Luis Lucas Tomás. Mayo de 1991.

negocio prácticamente dominan la situación, porque ven físicamente donde está el dinero; a partir de ahí, la intuición puede jugar malas pasadas. En las empresas grandes es preciso tener unos sistemas de información que ayuden a ver el negocio y que faciliten que los profesionales se responsabilicen del dinero; no solo de objetivos y actividades, sino también del dinero. Es por eso que si se diseñan unidades de gestión diferenciadas dentro de una empresa uno de los criterios fundamentales será que faciliten la producción de resultados y que existan más responsables directos del dinero.

Pero la clave es no perder el pulso del mercado; sin caer en el agobio de la venta hay que percibir las reacciones de los clientes, si se está a buen precio, si hay fluidez en las salidas, si los competidores tienen dificultades, si los plazos se cumplen, si las nuevas inversiones se ven claras; y no perder la perspectiva del sector. A todos los directivos les falta la experiencia del futuro, porque éste siempre es nuevo; pero por eso hay que verlo venir, sin soñar demasiado, sin meterse de tal manera en lo empresarial y en las modas del momento que al final se tape o se ponga sordina a los avisos del mercado. Y los márgenes están, fundamentalmente, en el mercado, sea directamente el de los bienes y servicios, sea el del dinero en sí o también el del ente que define y decide sobre el mercado (es el caso de los sectores intervenidos, donde el cliente principal es la autoridad correspondiente). Trabajar mucho no debe impedir ver la fuente de los negocios.

EN LA EMPRESA HAY PERSONAS

La empresa está ahí, como un invento humano enormemente útil en cuanto institución que sirve para crear riqueza y donde el ser humano puede volcar sus fuerzas; para trabajar, para convivir, para hacerse una profesión o un negocio. La empresa mercantil recoge ímpetus y fuerzas mucho más productivamente que la guerra, esa manía constante donde se han volcado tantas energías y esfuerzos a lo largo de tantos siglos. El oficio de luchar es sustituido con ventaja por el oficio de trabajar; y el de noble por el de emprendedor.

La empresa es una de las posibilidades para hacerse persona. Ahora bien, penetrando en esa realidad no se puede olvidar que es un lugar donde habita también el juego del poder y del dinero; ignorarlo es hacer empresarismo y angelismo. Por eso resulta tan peligroso todo el montaje de los liderazgos y las batallas por el éxito si se pierde de vista que lo empresarial es solo una vía para los individuos y que estos tienen sus condicionantes. La empresa mercantil, tal y como la conocemos, tiene mucho sentido si se da en un entorno de libertades; y existe libertad si se puede elegir de verdad, si se puede cambiar.

Persona y empresa no son en sí algo incompatible. La cuestión radica en dominar la situación; lo cual no es fácil si la persona no es fuerte como tal y si la empresa exige mucho. Y las empresas, grandes y pequeñas, exigen mucho casi siempre; la gestión es un pozo sin fondo. La gestión es una trampa sin salida para los que no cuidan de mantener una perspectiva suficiente sobre su persona y no disponen de métodos de trabajo que le permitan dominar su agenda vital. Casos hay, y frecuentes, de individuos que pierden la salud, el matrimonio, los hijos o los amigos por sacar adelante una estrategia empresarial.

El trabajo empresarial es, con frecuencia, francamente atractivo; es un campo de desafíos, de innovación, de combinatoria de ideas, recursos y personas que permite crear riqueza económica y bienestar social y personal en general. Es uno de los campos profesionales con mayor contenido en la sociedad actual, donde menos cortapisas de tipo político y social se pueden encontrar, y donde la capacidad y la libertad se pueden ejercitar en mayores dosis. Ahora bien, es un mundo exigente,

donde los resultados cuentan, donde los competidores están espabilados y donde el largo y el corto plazo se combinan constantemente impidiendo o castigando el desacierto y la pasividad; y donde la acción te tiene siempre agarrado.

El trabajo empresarial exige rapidez y visión; el trabajo es de goma y estira a las personas hasta lo que pueden soportar. Para facilitar eso se intenta, en términos de dirección, combinar los objetivos personales y los de la organización; se aplican métodos como la dirección por objetivos y se desarrollan técnicas de control; las retribuciones se conectan con los resultados, etc. Y aquí es donde tiene que hacer su aparición la serenidad personal para dominar la situación. Toda empresa es una jaula que no está hecha para ahogar a sus ocupantes pero que puede convertirse en una prisión o en una máquina de destroz partes estimables de las vidas personales. Ello, a veces, ocurre por falta de perspectiva sobre lo que son las personas, los objetivos y los resultados; y, otras, simplemente por falta de métodos para dominar el trabajo (ritmos equivocados, incapacidad para decir no, prioridades erradas, ineficacias en el uso del tiempo, etc.).

Con alguna frecuencia los ritmos de trabajo desequilibrados no los produce la empresa en sí sino el vivir en una ciudad o lugar equivocado, el nivel de gastos personales en que uno se ha montado o los propios problemas de personalidad y de relaciones. Los agobios pueden venir originados por la vida personal más que por la empresarial. Sea como fuese, no se debe olvidar que se puede vivir cada día, cada reunión, cada viaje; la profesión es para un tiempo, y puede ser vivida con una percepción suficiente de la mañana, la tarde y la noche.

Es importante que el trabajo no tape a la persona, que no la obligue a estar empujándose constantemente y evitar así que la pueda dañar. Quizás pueda interesar el disponer de una aproximación a lo que es la persona y así poder colocar los diversos elementos en su sitio. Siguiendo al profesor Viktor E. Frankl⁽¹⁾ la persona tiene los siguientes campos vitales:

- 1º El campo del Trabajo: Es el mundo de la creación; de realización de una acción o creación de una obra.
- 2º El campo del Bienestar: Es el mundo de la vivencia, del encuentro, del amor.
- 3º El campo del Sufrimiento: Es el mundo de la aceptación de las leyes de la vida -del sufrimiento, de la enfermedad, etc.-, donde lo que cabe es tomar postura ante el destino cumpliéndolo como maduración o desesperándose⁽¹⁾.

(2) Fundamentalmente en las siguientes publicaciones: "Ante el vacío existencial. Hacia una humanización de la psicoterapia" y "El hombre doliente. Fundamentos antropológicos de la psicoterapia", ambas de la Editorial Herder, Barcelona, 1990. El doctor Frankl utiliza preferentemente los términos "valores", "capacidades" o "pistas" en vez de "campos".

(3) La expresión Sufrimiento es muy fuerte en el mundo actual. Nuestra cultura se parece más a la que refleja la serie televisiva "El Equipo A"... donde nunca hay muertos ni heridos a pesar de las ráfagas y las explosiones; a lo más pequeñas motas de polvo. Y la imagen del management moderno está llena de flashes de conquista, de vuelos, de excelencias, donde no cabe la fiebre, el roto, ni la arruga. Pero los hombres viven, sufren y gozan, y se desgastan (en ese desgaste está su desarrollo); y a veces ni se pueden desgastar porque están impedidos. Es posible que para algunos el mundo empresarial no tenga que inmiscuirse en los problemas de la persona, pero eso es imposible. Los que actúan y piensan como puros inversionistas solo aceptarán "el dividendo por acción y punto"; pero las escuelas de negocio no están para racionalizar esa posición y, menos, justificarla.