

# RECETAS CONCRETAS ANTE LA CRISIS

24/07/2013

Enrique Miguel Sánchez Motos

Administrador Civil del Estado

<http://www.expresioneconomica.org/opinion-128->

[Recetas concretas para mejorar](#)

La gravedad de la crisis presente ha puesto de manifiesto **grandes fallos a nivel de sistema** en todos los niveles. **Las normativas**, a nivel internacional y nacional, presentan muchas insuficiencias y a veces también muchos excesos. **Los órganos de control** no cumplen o no han cumplido adecuadamente su función tanto de control como de señalar en su caso la incapacidad de las normas que tienen que aplicar o que las rigen. Las famosas medidas estructurales de las que tanto se habla (y que hay que concretar) no son otra cosa que **profundos cambios que hay que introducir en el sistema socioeconómico para garantizar la eficiencia, la solidaridad y la autoevaluación continua del sistema**. Ahora bien, el tiempo no se detiene, la población activa ocupada y los seis millones de parados necesitan comer y expectativas y **mientras que esos cambios, a nivel macro, se diseñan, se acuerdan y se implementan, las organizaciones públicas y privadas, a nivel micro, cada una de ellas, deben plantearse si su cultura de producción es la adecuada**.

Los anuncios en los medios de comunicación aportan, a veces, grandes ideas que resumen la esencia de las soluciones correctas y muy profesionales. Hace tiempo había un anuncio radiofónico en el que Carlos Sainz, ante cada una de las características del producto que se anunciaba, formulaba reiteradamente la misma pregunta: *“Pero, ¿se puede mejorar, se puede mejorar?”* Con ello, transmitía al oyente el mensaje de que esa empresa tenía como centro la mejora continua del producto, lo cual atraía y daba confianza al posible cliente.

De forma similar hay, actualmente, un anuncio en radio que, de forma extremadamente sintética, señala **cinco aspectos esenciales** imprescindibles para que las organizaciones funcionen bien: *“el esfuerzo; tener objetivos claros; un buen producto; el trabajo en equipo y un poco de suerte”*.

Cabía preguntarse **cuántas organizaciones autoevalúan su comportamiento** preguntándose cómo están funcionando **en cada uno de esos cinco aspectos**. Esto vale para todas las organizaciones sociales, sean del sector público o privado, sean del ámbito político, empresarial, cultural, etc. Aplicando la analogía que se usa en la terminología militar, el valor se le supone, **cabe presumir que todas las instituciones se esfuerzan** pero, luego, hay que demostrar las evidencias de que, en los cuatro restantes aspectos, se está funcionando adecuadamente.

**¿Existen objetivos claros?** ¿Están por escrito, con suficiente nivel de detalle? La realidad muestra que, en una gran mayoría de organizaciones, principalmente en el ámbito público pero también en el sector privado, no suelen existir esos planes estratégicos y operativos. Los objetivos, **se supone, están en la cabeza de los jefes. Sin embargo, esto no siempre se da en la realidad** pues los jefes, en muchas ocasiones, se ven aplastados por los requerimientos del día a día, sean las presiones políticas o de imagen, las dificultades de financiación, el reto de la gestión de los recursos humanos o las relaciones sindicales u otros. Por otra parte, los planes estratégicos meramente a nivel de macro, corren el riesgo de diluirse cuando se desciende al plano operativo.

**A veces, por el contrario, existe un exceso de planificación,** tan rígida, tan de detalle, **que asfixia la creatividad,** que no deja lugar para la flexibilidad y que lleva, por reacción, a abandonar completa o casi completamente la planificación y la definición clara de los objetivos. Recordemos las palabras del renombrado experto en ciencias políticas Aaron Wildavsky, quien ya en 1973 exclamó “*¡Cuanto más, peor!*”, ante los elaborados procesos de planificación introducidos en el sector público por Robert McNamara cuando era Secretario de Defensa en Estados Unidos. **Para evitarlo,** la mejor receta es que los planificadores **tomen muy en cuenta la opinión y el apoyo de los gestores operativos** a la hora de precisar el plan y que estén abiertos a modificarlo y adecuarlo en virtud de las circunstancias cambiantes y de las sugerencias recibidas. **El Alto Estado Mayor puede llevar al desastre si no tiene muy en cuenta la información que le viene de la primera línea de combate.**

**¿Existe un buen producto?** ¿Está adecuado a las necesidades? ¿A la capacidad de adquisición? **¿Cómo sé que es un buen producto?** ¿Por el nivel de ventas? ¿Y en el caso de aquellos productos que no tienen precio de mercado, como son los productos políticos y los productos de la Administración Pública? ¿Están satisfechos los que reciben un producto o servicio que se da en régimen de monopolio? ¿Están satisfechos los emprendedores con el proceso existente para constituir una nueva empresa? Obtener respuesta a estas preguntas es necesario para tener evidencias sobre la bondad del producto pero también es cierto que **no siempre es fácil obtener respuesta. Ahora bien ¿se hacen los esfuerzos para buscarlas?** Si no se hacen, está claro que la organización de que se trate, ha abandonado la evaluación de su producto y por tanto su voluntad de mejorar continuamente su potencial.

**¿Se trabaja en equipo?** Aquí nos encontramos con **uno de los puntos más débiles en muchas organizaciones**. No se trata de caminar hacia fórmulas de toma de decisiones assemblearias, o que pretendan el consenso a toda costa. Se consumiría demasiada energía, se reduciría el tiempo disponible para trabajar en producción y, además, no todos tienen la capacidad adecuada para opinar de todos los temas. Un buen organizador e impulsor del trabajo en equipo debe saber eludir las fórmulas poco eficientes. El trabajo en equipo aumenta exponencialmente la creatividad de la organización y el compromiso del personal. La mejora continua requiere creatividad en el diseño de nuevos productos, en el diseño de nuevos procesos de producción y en el diseño de nuevos esquemas organizativos. Muchas de esas mejoras no son aplicables de inmediato (la FAO está considerando ahora los insectos como una futura fuente de proteínas para alimentar a la población) pero pueden serlo en el futuro. **Aprovechar el ingenio de los miembros del equipo**, dar posibilidad a los empleados de desarrollar su talento y de aplicarlo a los fines de la organización **es fuente de motivación para los recursos humanos y de productividad para la organización**.

Detrás de todas estas actuaciones se encuentra el requisito imprescindible de un **buen liderazgo** político, empresarial, institucional, público o privado. No es fácil definir los objetivos, no es fácil ofrecer buenos productos e irlos adaptando, y sobre todo, no es fácil trabajar en equipo. Ante las grandes catástrofes, y la crisis actual es una de ellas, es necesario grandeza, organización y mucho trabajo en equipo. Después no viene mal la suerte o la ayuda de terceros pero recordando siempre que **la suerte** es algo que pasa, de vez en cuando, a una altura de dos metros. **Sólo si estamos continuamente saltando, podemos confiar en cogerla cuando pase sobre nosotros**.

24/07/2013

Enrique Miguel Sánchez Motos  
Administrador Civil del Estado

[http://www.expresioneconomica.org/opinion-128-  
Recetas\\_concretas\\_para\\_mejorar](http://www.expresioneconomica.org/opinion-128-Recetas_concretas_para_mejorar)