

“Los resultados de la gestión mejoran cuando los equipos desarrollan su trabajo liderados con una pasión que se transmite por toda la organización y que puede ser canalizada conscientemente”

Gestionar el negocio con **pasión** mejora los resultados

EVOCAS es una consultora con una trayectoria contrastada desde 2002 centrada en la mejora de la competitividad de sus clientes a través de la revisión de sus procesos y procedimientos, con un enfoque basado en la innovación y la utilización de herramientas de gestión.



La vida profesional no tiene que ser necesariamente un elemento independiente y sin contacto con la vida personal que vivimos. De hecho, en múltiples situaciones valoramos positivamente elementos y características personales en su aplicación al ámbito profesional. Por ello, igual que perseguimos el perfeccionamiento de las competencias y las habilidades, incentivamos el compromiso y la actitud, características esencialmente ligadas al comportamiento personal.

Siendo esto así, y dado que en los últimos años todos hemos asistido al discurso de la incorporación de la conciliación entre la vida profesional y la personal, ¿por qué debería parecer extraño incorporar a la vida profesional algo tan cotidiano como lo que nos mueve más allá de lo ordinario en nuestra vida personal?

¿Por qué debería parecernos extraño incorporar a nuestra vida profesional, al desempeño diario, una dosis de la pasión que nos mueve en nuestra vida personal?

Curiosamente, en las últimas jornadas profesionales a las que he asistido, ya traten sobre innovación, la fábrica del futuro o la gestión de las personas, parece que hay un hilo conductor que las enlaza a todas, tejido con los retazos de la pasión que nos mueve como personas. Y digo con los retazos porque es como si nos diera vergüenza hablar de pasión en nuestra vida profesional, como si fuéramos menos profesionales por considerar que podemos encontrar una motivación intrínseca en algo tan íntimo como aquello que nos mueve cuando sentimos que ya no podemos avanzar más, lo que nos hace ser más humanos precisamente, lo que nos permite ser extraordinarios en el día a día, en lo cotidiano. O aún peor, como si por pertenecer a la pasión a priori al ámbito de lo personal, no tuviéramos derecho a querer incluirla en el hilo conductor de nuestra actividad profesional.

La gestión arranca de la planificación y el establecimiento de objetivos.

Hablar de pasión en la empresa introduce una nueva perspectiva, nuevas palancas y herramientas para alcanzar los objetivos propuestos pero necesitamos saber hacia dónde vamos. La Dirección tiene que ser capaz de apasionar al equipo a la vez que presentar el camino a seguir. En eso consiste el reto que plantea el liderazgo empresarial en este principio del siglo XXI. La empresa no puede avanzar sin una estrategia definida y por eso la Dirección tiene que establecer el destino, indicar el camino y proporcionar los medios que permitan al conjunto de la organización avanzar hacia el cumplimiento de los objetivos propuestos.



Marcar el destino no basta. La empresa no puede ser sólo finalista, el camino a recorrer también importa.

En el entorno de la empresa todo cambia. Cada día. Porque el mundo cambia y no deja de hacerlo y, así, cambian los mercados y las necesidades de los clientes. Las modas cambian, las tecnologías nos permiten convertir en realidad lo que eran sueños, la innovación ha venido para quedarse... Productos y servicios que parecían inamovibles ceden sus posiciones a nuevos entrantes que conectan con las nuevas formas de satisfacer las necesidades y de interactuar que demandan los consumidores.

En este contexto cambiante, las organizaciones necesitan equilibrio y estabilidad. Algo que no vaya en contra de la capacidad de adaptarse y de innovar, pero que permita establecer pautas y mecanismos de control del avance, de la dirección y de la intensidad del mismo, de modo que podamos saber en qué medida avanzamos hacia los objetivos propuestos. Igual que debemos analizar de manera permanente la idoneidad de éstos. Sabemos lo que queremos, sí pero, ¿es alcanzable? ¿Es bueno para la organización? ¿Es lo mejor a lo que podemos aspirar? ¿Somos capaces de entender qué va a necesitar la empresa para alcanzar la situación que pretendemos? ¿Seremos capaces de incorporar los medios necesarios para alcanzar dichos objetivos?

Evidentemente necesitamos implantar el cómo en la empresa. Entender las claves del negocio, establecer la arquitectura de la empresa, convertir la complejidad del día a día en algo sencillo, que ofrezca seguridad ante un entorno siempre cambiante. Seguridad de que la empresa vaya a hacer siempre lo que hay que hacer, de la mejor manera (persiguiendo siempre los conceptos clásicos de eficacia y eficiencia).

Esa implantación del cómo es lo que generalmente se denomina establecer los procedimientos. Una vez identificados los procesos (¿qué sería de nosotros sin el mapa de procesos de la organización?) y definidos los procedimientos, los formatos a emplear para dar soporte al intercambio formal de información en la empresa y los indicadores y objetivos (siempre alineados con el negocio para que realmente tengan sentido) sólo cabe abordar con rigor el proceso de medición. La medición que no es sino un medio, por recalcarlo una vez más ante los que siguen pensando que el hecho de medir es un fin en sí mismo, permite a la empresa entender de manera objetiva la situación real, el comportamiento del negocio, referido a la situación esperada. Por eso apostamos por hacer que el cuadro de mando recoja los elementos clave en la gestión de la empresa y que se persiga su seguimiento.

Los recursos tienen que estar disponibles cuando son necesarios y se deben gestionar tanto los importes como los plazos.

A partir del establecimiento de la estrategia y de la puesta en marcha de los procedimientos, sólo queda pendiente suministrar los recursos necesarios a la compañía para poder garantizar la operatividad de ésta.

La financiación de las operaciones y de las inversiones es un requerimiento. No se trata de que nos parezca más o menos importante, sino de reconocer que son los flujos de tesorería los que marcan en buena parte la capacidad de competir de las empresas.

Por eso no se puede desaprovechar ninguna oportunidad de consolidar tanto las operaciones de financiación de las inversiones (acudiendo a los programas específicos para ello como son Reindustrialización y Fomento de la Competitivi-

dad, del Ministerio de Industria, o los programas de ayudas de CDTI – Línea Directa de Innovación o Línea Global) como las ayudas a la innovación (ya sea a través de las ayudas a proyectos de I+D concretos, también de CDTI – tanto los PID, como el programa INNTERCONECTA-, o a través de las ayudas de los programas europeos – H2020, LIFE, ...) ya sean en forma de financiación o de subvención directa y, muy especialmente, la obtención de retornos fiscales (a través de las deducciones fiscales por la realización de actividades de I+D e IT) o la aplicación de reducciones sobre la base imponible (como es el caso de la aplicación del instrumento conocido como Patent Box).

La consolidación de todas estas fuentes de recursos financieros aporta, sin duda alguna, un plus a la empresa, que se puede beneficiar de aprovechar aún más su actividad innovadora o su inversión en equipamiento industrial, de manera que ello le permita ganar una mayor diferenciación respecto de su competencia, simplemente por optimizar hasta el final el esfuerzo que ya está comprometida en acometer siguiendo su planificación.

Finalmente, cómo puede ayudar a la empresa internalizar esa pasión de la que hablamos.

Procedimientos, objetivos e indicadores, medición y seguimiento, cuadro de mando... ¡Cuántos conceptos y qué próximos todos ellos a la gestión cotidiana! En estas condiciones, ¿qué novedad aporta este documento? ¿Por qué hemos estimado oportuno que invirtiera unos minutos en su lectura? Porque consideramos que vivir en la organización esa pasión de la que hablamos desde el principio de estas líneas, por mucho que haya quien lo considere un intangible, permite

cambiar los resultados de una manera bien tangible cuando está presente.

Porque inyectar pasión en un proyecto profesional requiere aplicar una voluntad bien decidida a mantener esa pasión viva, presente, para que se difunda por toda la organización, de manera que cada persona consiga multiplicarse en el desempeño de su función gracias a ese aporte intangible que es capaz de cambiar la realidad en la dirección adecuada.

Se trata de internalizar ese sentimiento, esa percepción y ese enfoque a la hora de enfrentar los diferentes problemas y situaciones del día a día, extendiendo esa pasión tanto verticalmente como de manera transversal, en cada nivel y subnivel de la organización, de modo que el equipo al completo pueda participar con una actitud positiva que posibilite superar los retos con mayor éxito.

¿Cuáles son las claves para conseguir esto? Básicamente, si pudiéramos elegir tres elementos estos serían: trabajar, trabajar y trabajar. O con un poco más de detalle, trabajar bien la estrategia y la planificación, trabajar adecuadamente los procedimientos e indicadores así como la medición asociada a éstos y trabajar la planificación financiera y la correcta aplicación de los recursos adecuados en plazo. También será importante reconocer el valor añadido de una comunicación fluida, transparente en la medida de lo posible, que recoja los elementos clave de la estrategia y su implementación, de manera que quede patente la coherencia entre la estrategia planteada y su desarrollo en la empresa. Y, por supuesto, aprovechar en todo momento los recursos disponibles, ya sean en forma de financiación pública o privada, derivados de los esfuerzos que la empresa tenga planteado llevar a cabo en forma de inversión en equipamiento para el futuro o por su actividad innovadora.

Se trata de gestionar la empresa, gestionando la innovación, con un enfoque basado en la calidad de los procesos, optimizando los recursos financieros a aplicar y disfrutando del beneficio añadido que aportan unas gotas de pasión en la actitud de las personas involucradas y comprometidas con el futuro de la empresa. El éxito de la Dirección vendrá dado por el grado y la intensidad de esa pasión que consiga transmitir entre su equipo para abordar los retos que vienen y los que vendrán.

Daniel CASTAÑÓN

Director de Evocas Consulting