



Juan José Goñi
Director de i3B

“El síndrome FINISTERRE” - ¿Qué hay más allá del PDCA^(*)?”

Parece que cada día que pasa son más los directivos que perciben una nueva y sutil sensación. La de no disponer de los instrumentos de gestión acordes con los problemas y dinámicas de cambio que van a tener que emprender; es el Síndrome Finisterre, no saber suficiente acerca de la naturaleza de lo que hay más allá de lo conocido, intuir lo nuevo pero poco más. La tierra firme de la gestión presupuestaria y de la organización detallada en funciones individuales pormenorizadas y en objetivos anuales parece que se acaba, y nos faltan nuevos vehículos para ir más allá. Nos queda la sensación de que lo que está fuera de la tierra firme es el futuro que está por descubrir, pero no sabemos navegar por tales ignotos mares con los medios que dominamos.

Estos nuevos espacios, más allá de Finisterre, son los del conocimiento, del valor de lo intangible, de la relación interpersonal, de la tecnología transformadora, de la vinculación de las personas a los proyectos, de la gestión de la innovación y en definitiva de la progresiva reorientación del entramado de las empresas. Hasta ahora los instrumentos de la gestión de lo estable (PDCA), del orden planificado, riguroso y repetitivo y de las medidas correctoras del rumbo marcado con seguridad a principio del periodo eran válidos. Hoy nos parece que no son tan válidos y sobre todo que no son aplicables a muchas prácticas empresariales que declaramos como importantes.

Lo que nos ocurre es que aparecen en la escena dos elementos nuevos vinculados al individuo y todas sus derivaciones que van a determinar el éxito futuro de las empresas. Son en esencia el conocimiento y la capacidad relacional. Ambos son por su naturaleza intangible recursos de los humanos, difícilmente controlables por los métodos nacidos de la contabilidad y de la estadística de control de procesos. La gestión de las cosas, da paso a la gestión, o lo que sea, de lo humano y del valor que éste puede y quiere generar. Detrás de este Finisterre de las cosas también hay lugar para organizar nuestros nuevos esquemas mentales, Se trata de disponer de una riqueza de criterios a la hora de gestionar con acierto cosas o gestionar procesos exclusivos de la capacidad de las personas para incorporarlas a las empresas, como son la creatividad y la relación.

Más allá del PDCA hay otros modelos o ciclos concretos con los que organizar con éxito las ideas y con los que potenciar el valor de las relaciones entre personas. Estos ciclos tienen que ver con términos como Idear, Diseñar, Experimentar y Aprender (Ciclo IDEA) y con Averiguar, Entender, Comprender y Proponer (ACEP). El primero nos permite entender y diseñar de forma eficaz la aplicación del conocimiento como fuente de valor. El segundo nos puede acompañar para entender cómo es el trabajo de personas para y con personas, situación que ha de ocupar la mayoría de la actividad de sectores tanto de servicios como industriales. En su adecuada combinación encontraremos la gestión y desarrollo de las capacidades profesionales de los que trabajan en la empresa.

Más allá de Finisterre hay tierra firme, pero necesitamos construir otras embarcaciones y aprender cómo operar con éxito con los nuevos instrumentos de navegación que debemos conocer para manejar el futuro. Y este aprender en la gestión de lo nuevo es en parte reaprender, porque requiere dejar de aplicar, como principios absolutos, lo que ya sabemos que funcionó en el pasado. Lo nuevo que observamos, y lo que está naciendo se basa en nuevos principios. Necesitamos nuevos esquemas, mapas mentales e instrumentos de navegación, sin abandonar los anteriores, para no asfixiar el futuro. Hay muchas formas de dirigir y gestionar activos muy importantes y con futuro más allá del PDCA.

(*) PDCA = Plan, Do, Check, Act. Ciclo de la Calidad.