

David Martín

david.martin@coev.com



## ■ Ley

# Far

**Es la ley natural de las organizaciones: sólo una organización natural puede ser una organización eficiente.**

Hace algún tiempo tuve la ocasión de colaborar con una empresa del ramo en la elaboración de un sistema de información. Este trabajo me permitió profundizar en el conocimiento de todas las áreas de trabajo, tanto las de negocio, como las de servicio a los socios.

Mientras profundizábamos en la búsqueda de las variables claves a seguir, descubrimos una enorme capacidad de mejora, tanto en las áreas de producción como en la comercial.

Estas mejoras afectaban tanto a la reducción de costes como al mejor aprovechamiento comercial del producto. El material encontrado resultaría suficiente para justificar los planes de gestión de los próximos tres años.

Con sólo explotar los datos disponibles bajo un prisma diferente, aparecieron decenas de actividades a iniciar de tremendo potencial: evitar ineficiencias, mejorar la efectividad comercial, la competitividad y la cuenta de resultados a corto, medio y largo plazo.

Poner en marcha estas actividades de mejora obligaban a adaptar la estructura, modificar la organización para hacerla más ágil y flexible, a la vez que orientada a la consecución de objetivos definidos con mayor claridad. Lejos de prender el entusiasmo de los directivos, tuvieron el efecto contrario.

Nos encontramos con quienes se sintieron culpables, sin que nadie los acusara, con quienes la pereza les hizo hacer todo lo posible por pasar por encima de este reto que, sólo les aportaría más trabajo además de hacer que la mediocridad de su gestiones fuera evidente incluso para los miembros de la Junta Rectora menos espabilados. Una situación que no por ser extremadamente peligrosa para los supuesta-

mente agredidos deja de ser habitual.

Nos enfrentábamos, en definitiva, ante uno de los aspectos más importantes en la competitividad de las empresas, no asumir la organización natural. En palabras de Sun Tzu: "Es fuerte el que obliga al enemigo a reaccionar, es débil el que debe reaccionar ante el enemigo. Por lo tanto, el gran general hace caer en una trampa al enemigo pero conserva su propia libertad. Genera una ventaja abrumadora allí donde el enemigo es débil".

Efectivamente, los generales perzozos, que no se preparan continuamente para generar ventajas competitivas se verán obligados a reaccionar ante las maniobras del enemigo y no podrán arrinconar a sus rivales, obligándoles a responder como les interesaría.

La organización natural era la forma en que Sun Tzu llamaba al modelo en el que se basaba su ejército. Modelo que contenía tres principios:

1º) Una organización natural existe para cumplir un propósito definido. La duración de su existencia se corresponde con el plazo necesario para cumplir su propósito.

2º) Se basan en la información. Buscan los datos y los utilizan como base de sus actos. Evitan las opiniones no fundadas y las conjeturas, y optan por enfrentarse a las situaciones de incertidumbre, estimando razonablemente las posibilidades.

3º) Son completamente flexibles y totalmente adaptables. Reaccionan con rapidez y con eficacia ante los cambios de su entorno que afectan a su capacidad para cumplir su propósito definido.

Una vez más, la sabiduría de Sun Tzu resulta de una simpleza extraordinaria, de una abrumadora verosimilitud, como una ley física, una ley inquebrantable.

Por eso las empresas jerarquizadas donde se tolera que los directivos tengan como fin prioritario conservar o mejorar su situación de privilegio resultan incapaces de realizar los movimientos necesarios para adaptarse. Entre las empresas públicas, las cooperativas, los organismos oficiales y otros tantos estamentos gubernamentales, encontraremos numerosas víctimas de este tipo de trasgresión, cediendo a los intereses partidistas y personales de sus dirigentes y no a su propósito fundacional.

La consecuencia, si nos centramos en nuestro sector, es observar con estupor como Holanda se convierte en el segundo País exportador de cítricos de Europa, como la empresa productora de tomates mas floreciente en el poniente es de capital holandés, o cómo empresas productoras holandesas, con solventes estructuras comerciales, se pasean por las oficinas comerciales de los productores almerienses dispuestos a llevarse de un tirón el 10 o el 20 % de la producción, mientras nuestros directivos se siguen preocupando de que el compañero, o el vecino, no les robe la silla, cuando no robarla ellos mismos.

Es la ley natural de las organizaciones: sólo una organización natural puede ser una organización eficiente.

Entre las cooperativas españolas, las organizaciones naturales se pueden contar con los dedos de una mano y nos sobrarían dedos.

Me quedaré con las palabras de otro sabio más cercano para espolear, una vez más, a quienes se sientan aludidos: "Es propio de hombres de cabezas medianas embestir contra todo aquello que no les cabe en la cabeza".

Antonio Machado.