

Quitando la Paja

Por. Carlos Guzmán Dibella

En esta ocasión les relataré de una interesante junta de consejo en la que logramos centrar al director general en los aspectos fundamentales de la problemática que él deseaba resolver.

La empresa en cuestión se encontraba en problemas, al menos con esa advertencia fuimos convocados los consejeros a una junta extraordinaria. En los primeros minutos de la junta descubrimos que la empresa tenía máximo tres meses de vida si no se hacía algo urgente, y efectivo. Definimos como meta de la junta el encontrar los problemas fundamentales que, de ser solucionados, permitieran dejar de perder dinero y generar flujo de caja positivo en dos meses.

La metodología que seguimos y que puede servir a cualquier empresario en problemas fue la siguiente:

1. Días previos a la junta el director general nos envió un escrito siguiendo el método del caso usado por Harvard y por el IPADE acompañado por los estados financieros y en donde nos relataba los antecedentes y la situación actual que vivía su empresa.
2. Prohibimos al director general hablar. No queríamos que nos polarizara ni que influyera nuestras apreciaciones. El solo podría hablar cuando alguno de los seis consejeros le hiciera una pregunta o le requiriera información sobre algo.
3. Listamos los hechos. Todo aquello que objetivamente presentaba una situación. Y dejamos de lado cualquier opinión o apreciación personal.
4. Listamos los problemas, prohibiendo que nadie atacara, refutara o criticara el planteamiento que hacía otro consejero. Necesitábamos un ambiente de libertad total de ideas.
5. Ponderamos aquellos problemas que, de solucionarse pronto, impactarían positivamente en lograr el objetivo. A los de mayor impacto les pusimos el número "1".
6. Desarrollamos un esquema causa-efecto en donde agrupamos los problemas ponderados con "1" y volvimos a validar su impacto en el objetivo a dos meses.
7. Dejamos los demás problemas de un lado.
8. Terminamos con un esquema causa-efecto que daba claridad a aquello que podría producir el mayor impacto con la menor complejidad posible y enviamos al director general a que empezara a trabajar, de inmediato. Su primer tarea era juntarse con su comité directivo y desarrollar planes de acción concretos para cada problema.

Los resultados que obtenga la empresa aún están por verse, pero la metodología de ocho pasos que seguimos permitió al director general centrarse en lo fundamental, quitar la paja y salir de ahí con una clara visión de qué hacer y por donde empezar, algo que él solo o su comité directivo no hubiera logrado en tres horas.

El autor es director general de Grupo Arion y consultor empresarial en campos de proceso de cambio, comercialización, factor humano y planeación. Email: cguzman@exsyst.com.mx www.grupoarion.com.mx