

UNA NUEVA TECNOLOGÍA
AVANZADA DE GESTION :
S.E.S.A.M.

La clave de la buena gestión ha sido, es y seguirá siendo, el punto de interés de hombres de empresa, escuelas de negocios, consultores e investigadores.

La evidencia de lo que acontece en el mundo real, es una buena fuente para contrastar experiencias y extraer útiles enseñanzas.

Las condiciones cambiantes y especialmente difíciles, que desde hace unos años imperan en la economía mundial, son un excelente banco de pruebas para comprobar la validez de los paradigmas de la gestión.

Las evidencias convergen en señalar dos hechos comunes que explican el éxito empresarial en nuestros tiempos, tanto en los sectores privados como públicos, sean pequeñas o grandes empresas. Estos dos hechos se concretan, en primer lugar, “un excepcional cuidado de los clientes a través de un mejor servicio y una superior calidad”; y en segundo lugar, “una constante actitud innovadora”.

No dudamos en asegurar que el problema número 1 de la productividad empresarial, tiene su origen en los Directivos que están fuera de contacto con su gente y con sus clientes. Sencillamente porque pierden el sentido de la “realidad”. La realidad no existe como tal, sino como se percibe.

No importa lo que los Directivos piensan sobre su empresa, sino cómo la empresa es percibida por sus clientes, a través de sus productos, sus servicios, su imagen y cómo es vista ó percibida por sus propios empleados.

No olvidemos que: “El Directivo tiene dos tipos de interlocutores, a los cuales debe “vender” la empresa: sus clientes y... sus empleados. Nosotros añadiremos: y luego debe cerciorarse de que la está “vendiendo”.

La información, ¡cómo no!, es esencial para el Directivo; pero ¿qué información?

Es habitual juzgar el éxito de una empresa a través de su Balance, más concretamente, de su Cuenta de Resultados. La información cuantitativa que suministran los Estados Contables es aceptada como sistema de medida del acierto o desacierto de una gestión empresarial. Nos referimos, por supuesto a Estados Contables redactados de acuerdo con los principios de contabilidad generalmente admitidos y pasados por el tamiz de la más rigurosa auditoria contable-financiera.

Sin negar el valor formal y jurídico que tiene la información contable en el mundo de los negocios y su utilidad como instrumento de medida, hemos de admitir que es por sí sola insuficiente para captar en toda su dimensión y contenido la “realidad” de la empresa. Diríamos, en cierto sentido, que es sólo la cresta emergente del iceberg, que esconde la mayor parte del todo.

La Contabilidad es, por definición, el reflejo de unos hechos pasados, que se suceden interrumpidamente en la empresa, y que son irreversibles. La gestión consiste en anticiparse a los hechos e influir para que éstos sucedan de la forma deseada, es decir, “hacer que las cosas sucedan”, y no esperar a que sucedan por sí solas. De ahí que la primera decisión de un buen administrador sea, donde, cuándo, y cómo actuar, para de este modo gestar los resultados deseados.

Este enfoque de la gestión empresarial tiene un sentido anticipativo ó “preventivo” y exige un tipo de información asimismo anticipativa, es decir, conocer o detectar el hecho antes de que éste se produzca. Por ejemplo: Cuando los “números” nos indican una baja en las ventas, éste es un hecho ya pasado, que se gestó algún tiempo atrás, debido quizás a un descenso relativo en la calidad de nuestro producto o servicio, o a un cambio en los gustos o necesidades de nuestra clientela, o bien a la acción más eficaz de un competidor. Es evidente que la detección a tiempo de estos hechos previos, nos hubiera dado la oportunidad de actuar, para evitar el hecho nefasto de descenso en las ventas.

Del mismo modo, la detección a tiempo de una ventaja relativa respecto a nuestra competencia, nos puede abrir cursos de acción para mejorar nuestra posición, y no digamos cuántos paros o huelgas se hubieran evitado, de haber detectado a tiempo un pequeño foco de conflicto,... sin importancia.

Pero, a menudo, los hechos tienen su génesis en momentos aparentemente de poca trascendencia y debidos a causas muy diversas, que acostumbran a pasar desapercibidas para un observador corriente, y que, por supuesto, no quedan registradas en los Estados Contables.

¿Cómo puede el Directivo mantener esta “escucha” con sus clientes y con sus empleados, para así responder y anticiparse a las expectativas de ambos?.

La respuesta es obvia: Estar en “contacto” con ellos... Escuchar, dialogar, recoger “percepciones”, para sí llegar a conclusiones y actuar. Así de sencillo.

Pero del mismo modo que se utilizan tecnologías más o menos sofisticadas, para posibilitar, facilitar o perfeccionar las actividades humanas, pensamos que, también aquí, debería ser posible ayudarse de tecnologías adecuadas, que facilitarán este “contacto” humano, posibilitándolo y haciéndolo más eficaz; y nos pusimos a trabajar en ello.

Nuestro trabajo, ha culminado con la creación y puesta a punto de una tecnología propia, bautizada con el nombre de S.E.S.A.M.,(Strategic Evaluation Scanning Analysis Map), que ha sido ya utilizado con pleno éxito en empresas españolas y multinacionales.

El S.E.S.A.M.. es un detector, vigilante tecnológico, del grado de “salud” de la empresa. Las empresas “sanas”, que sobreviven y que generan beneficios, son aquellas que saben ajustar sus “Capacidades” a las exigencias de su “Entorno”.

Pero, ¿Qué se entiende por “Capacidad” y por “Entorno”? Y lo que es más importante, ¿Cómo se puede medir el grado de adaptación de una con el otro?.

¿QUÉ ES LA CAPACIDAD?

Habitualmente se entiende por capacidad al conjunto de recursos humanos, físicos, financieros y tecnológicos que la empresa posee. Pero el hecho de su disponibilidad no implica necesariamente que la empresa alcance éxito. Tenemos a la vista ejemplos de empresas con grandes recursos que fracasan y otras con escasos recursos que triunfan. En realidad, la verdadera "CAPACIDAD" reside en el uso que la empresa hace de dichos recursos en "SINTONIA" o adecuación al medio donde ésta opera.

Es siempre una cuestión más de índole "Cualitativa" que "Cuantitativa". Ello explica, en buena parte, el porqué en una misma actividad, dentro de un mismo sector, encontramos empresas "deprimidas" al borde de la quiebra (no han sabido adaptarse a su entorno o, en otras palabras, sus dirigentes no han sabido adaptarlas a su entorno) y otras exuberantes, que obtienen buenos resultados, creciendo donde las primeras han fracasado.

Pero una empresa no es ni más ni menos que un grupo de personas que trabajan juntas para lograr algo en común. Es por ello, que la capacidad de la empresa reside en los individuos que la forman, es decir, en sus "empleados", desde el gerente hasta el peón, que en conjunto son los "generadores" de la capacidad total de la empresa.

Si los "empleados" son capaces, la empresa también lo será, y "ser capaz" quiere decir estar preparado y motivado para realizar bien una labor.

De muy poco sirven los recursos físicos, financieros y tecnológicos, sin el equipo humano motivado y formado para "moverlos" y "utilizarlos adecuadamente".

Así, podemos decir que la CAPACIDAD de una empresa, será la suma de las CAPACIDADES del conjunto de los individuos que la componen. Que esta CAPACIDAD sea la "Óptima" o no, dependerá del grado de Formación, Motivación y Habilidad de cada uno de sus empleados frente a su función y, por supuesto, a todos los niveles, desde los más altos hasta los más bajos.

Gráficamente, podemos comparar este fenómeno a un conjunto de "altavoces" conectados en serie a un mismo amplificador, y que difunden una cierta intensidad acústica, y donde cada uno de ellos representa la "INTENSIDAD" o "CAPACIDAD" de cada individuo y, en su conjunto, la de la empresa.

La "CAPACIDAD OPTIMA" coincidirá con la intensidad máxima de cada altavoz. Si alguno falla, no sólo bajará la intensidad general, sino que incluso puede provocar que fallen otros que estaban funcionando bien.

Lo que ocurre es que, en muchos casos, no se notará claramente el bajón de intensidad general, hasta que un número significativo de altavoces no funcione bien y, en tal caso, se tomarán medidas correctoras. Sin embargo, o bien será demasiado tarde para corregir, o bien las medidas de corrección serán tan importantes, que pueden comprometer la marcha de la empresa.

Si la empresa consigue alcanzar su grado "OPTIMO DE CAPACIDAD", estará en condiciones de responder a las exigencias de su entorno, asegurando su supervivencia.

¿ QUE ES EL ENTORNO?

Hemos dicho antes que quien sabe detectar, prever y adaptarse al Entorno, desarrollando su Capacidad Optima, estará en condiciones para lograr el éxito.

Pero, ¿Qué es el ENTORNO?, ¿lo podemos valorar? y, sobretodo, ¿podemos medir hasta qué punto sabemos “ESCUCHAR” y adaptarnos a nuestro “ENTORNO”?

En la mayoría de los casos, esta valoración se hace a través de la medición de los resultados, en otras palabras: ÉXITO-FRACASO, pero eso es a POSTERIORI.

El S.E.S.A.M.. permite medir el grado de “Escucha” y “Adaptación” al entorno a PRIORI. Así, cualquier desviación o imperfección que se produzca sobre la marcha, podrá ser corregida o mejorada antes de llegar a los resultados.

Todos sabemos que el ENTORNO de una empresa es el medio social, económico, político, cultural y tecnológico, que la influencia y condiciona directa o indirectamente.

Todas las empresas tienen, de una manera u otra, algo que VENDER, bien sean productos, servicios, servicios públicos o ideas, TODAS TIENEN UN MERCADO y en consecuencia, TODAS TIENEN CLIENTES.

También sabemos que cada cliente, tanto como persona física o jurídica, consumidora de lo que vende la empresa, es el PORTADOR de las características del ENTORNO. Así, en su conjunto, los clientes representan el ENTORNO de la empresa. En consecuencia para ella, es esencial “saber lo que piensan y lo que desean”. Cuanto mejor la empresa sepa “Escuchar” a su mercado, mejor podrá adaptarse a él y mejor podrá alcanzar sus objetivos. De este modo, la empresa que sabe medir y ajustar su “CAPACIDAD OPTIMA” por un lado, y por otro “ESCUCHAR” a su Entorno, está en óptimas condiciones para responder adecuadamente a los requerimientos de éste último, adaptándose rápidamente a los cambios, detectando y aprovechando las oportunidades mejor que sus competidores.

Pero, ¿Cómo pueden medirse conceptos tan sutiles como la “CAPACIDAD OPTIMA” y el “GRADO DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO”?, ¿cómo, en definitiva, puede saber la empresa cuál es su situación?.

El S.E.S.A.M.. se basa esencialmente en la observación, medición y análisis de aspectos cualitativos, que son “ignorados” por los Estados Contables y Financieros y sus correspondientes auditorías. Estos aspectos cualitativos no expresables en cifras, tales como: la satisfacción o insatisfacción de un cliente, el grado de motivación de un empleado, la profesionalidad de un equipo de ventas, etc. son, en definitiva, los que marcan la pauta de la marcha de la empresa, y condicionan e influyen decisivamente los resultados contables, actuales y futuros.

El S.E.S.A.M.. contempla dos elementos clave, que toma como base para realizar la “escucha”:

- **LOS EMPLEADOS:** Como conjunto de individuos generadores de la “Capacidad” de la empresa, a todos los niveles, desde la gerencia hasta el peón.
Es la base para realizar el “ANÁLISIS INTERNO DE CAPACIDAD”.
- **LOS CLIENTES:** Como conjunto de usuarios o compradores de los productos de la empresa, que son portadores de las características de su “Entorno” y, más concretamente, de su mercado específico.
Es la base para realizar el “ANÁLISIS EXTERNO DE ADAPTACIÓN AL ENTORNO”.

A) **ANÁLISIS INTERNO DE CAPACIDAD**

La “Capacidad” que desarrolla la empresa es función de las capacidades individuales de los empleados, es decir, su grado de “puesta a punto” respecto a su “formación, motivación y habilidad”. Esta capacidad del empleado, viene condicionada por su grado de equilibrio o desequilibrio, satisfacción o insatisfacción, respecto a factores tales como:

- **El sistema de remuneración de la empresa:** Contraprestaciones que recibe por su trabajo, en forma de sueldos, incentivos, ventajas sociales o beneficios marginales. El grado de satisfacción no sólo se mide a nivel cuantitativo, sino también a nivel cualitativo.
- **Su tarea:** La función o trabajo que tiene encomendado. Le gusta o no le gusta, piensa que es motivadora, enriquecedora o rutinaria, fácil o difícil, formativa o no.
- **Su entorno humano superior:** Cuál es la relación que tiene con su jefe directo, no sólo a nivel personal, dentro del ámbito profesional.
- **Su entorno humano horizontal:** Cuál es la relación que tiene con sus compañeros de trabajo más cercanos.
- **Su entorno humano inferior:** En caso de tener subordinados, cuál es la relación que tiene con ellos.
- **Su entorno físico:** Concierno al grado de satisfacción en todo lo que se relaciona con confort, comodidad y practicidad física, es decir, ubicación del lugar de trabajo, condiciones físicas, es decir, ubicación del lugar de trabajo, condiciones físicas de los edificios, luz, calefacción, colores, muebles, ruido, etc.
- **Su entorno organizativo:** Cuál es el grado de compatibilidad de las normas, reglamentos, disciplinas, procedimientos de trabajo, horarios, etc.
- **Medios/Herramientas:** Cuál es el grado de satisfacción con el conjunto de instrumentos, equipos, medios e/o información que él está utilizando para desarrollar su tarea.
- **Productos:** Conjunto de productos o servicios que la empresa fabrica y/o distribuye.

Aquí, el S.E.S.A.M.. mide este grado de “puesta apunto” con coeficientes sobre la base OPTIMA =100, detectando las causas “perturbadoras”, así como las “potenciadoras”, que influyen en el logro de la CAPACIDAD OPTIMA, a nivel global de empresa y a niveles parciales o segmentos (grupos homogéneos de empleados), que permiten “trocear” el análisis hasta el detalle deseado en cada caso.

B) ANÁLISIS EXTERNO DE ADAPTACIÓN DEL ENTORNO

El cliente, como portador de las características del entorno externo, es receptor y a la vez reflejo del grado de “escucha” y adaptación de la empresa a su entorno, a través de la percepción de factores, tales como:

El vendedor: En general, el cliente trata a nivel comercial con un vendedor o representante de la empresa. Este vendedor es el “interlocutor” de la empresa, y su actitud, comportamiento, personalidad y profesionalidad, marcan positiva o negativamente la imagen que percibe el cliente. Si recogemos la percepción del cliente respecto al vendedor, y la sabemos traducir a números y coeficientes, tendremos el grado de satisfacción que tiene el cliente respecto del vendedor.

El producto: El procedimiento será el mismo en cuanto al producto, es decir, lo que compra y le suministra la empresa vendedora. Aquí entran criterios como calidad, precio y satisfacción de la necesidad.

Los servicios: Aquí se trata de medir y valorar el grado de satisfacción del cliente, en cuanto al trato que recibe por parte de la empresa en general: comunicación, información, promoción, publicidad, servicio post-venta, atención, reclamaciones, apoyos, asesoramiento, trato por teléfono, etc.

De este modo, el S.E.S.A.M.. mide, utilizando coeficientes sobre base OPTIMA =100, el grado de satisfacción o insatisfacción del cliente, detectando los factores o aspectos favorables (potenciadores de una buena “escucha” y “adaptación”) y los factores desfavorables (frenos o impedimentos que provocan una mala “escucha” y una mala “adaptación”). También aquí, el S.E.S.A.M.. posibilita la segmentación (agrupar categorías de clientes), para profundizar en el análisis hasta el detalle deseado.

En los dos análisis, Interno y Externo, el S.E.S.A.M.. utiliza un instrumento original, llamado “HOJA DE ESCUCHA”. Esta hoja sirve para “escuchar” a los actores clave: los clientes y los empleados. Esta “escucha” consigue recoger el “Feeling” o sentimiento de forma muy precisa, gracias a su base psicológica, que valora los aspectos positivos o favorables y negativos o desfavorables, utilizando un método que descarga la “pregunta directa”, a veces coactiva, basándose en cambio en una “red” coherente de “adjetivos”, que sirve para que el actor califique y emita su sentir, en definitiva, su percepción, de forma libre y espontánea.

De este modo, se evitan las “entrevistas” personales, los interrogatorios “presionantes”, las interpretaciones subjetivas, y se mantiene al mismo tiempo el anonimato de las respuestas.

La Tecnología S.E.S.A.M.. alcanza el máximo de utilidad cuando se usa periódicamente. Es entonces cuando, además de la “lectura” de su “estado de salud”, permite comparar y

conocer la dinámica positiva o negativa de los distintos aspectos que configuran la "realidad" viva de la empresa, y el efecto positivo o negativo de las estrategias escogidas.

Así pues, el S.E.S.A.M.. se muestra especialmente útil antes y después de : un cambio de política comercial, una reestructuración o reconversión, una fusión, un cambio de equipo directivo, un plan de formación, etc. y como "chequeo" anual preventivo para empresas ya consolidadas y en buen "estado de salud".

El S.E.S.A.M.. es de fácil implantación. No "revoluciona" la empresa. Sólo requiere de cada "actor", para contestar las "Hojas de Escucha", el equivalente a diez minutos diarios durante una semana, para el Análisis Interno, y sólo quince minutos una sola vez, para que conteste el cliente en el Análisis Externo.

Está informatizado, lo que hace que los resultados de los análisis estén disponibles en un plazo inmediato.

La Tecnología S.E.S.A.M.. ha sido diseñada para que, opcionalmente, pueda ser utilizada directamente por la empresa.

Es adaptable a todos los sectores de actividad y flexible en cualquier tamaño de empresa.

El empeño del autor ha sido poner a punto un instrumento que, aunque de elevado contenido y rigor científico, resultará práctico y de fácil utilización para los dirigentes de empresa.

¿CUÁL ES LA BASE CIENTÍFICA DEL S.E.S.A.M.?

La medición del S.E.S.A.M.. basada en el Método de Comunicación S.A.M.* (Scanning Analysis Map), analiza y *detecta la "percepción"* que tiene un individuo o un colectivo referente a una situación específica, dicho de otra forma: mide lo "INTANGIBLE".

Para comprender bien el concepto de "percepción" es importante compararlo con el concepto de "opinión".

La opinión es la manifestación verbal de una actitud, es decir, de una predisposición del individuo a comportarse de una forma u otra frente a una situación. También la opinión es una manifestación consciente de un sentimiento consciente, a menudo influenciado por el entorno, pero no siempre asumido por la persona.

Así la opinión es un fenómeno más bien racional, aproximado y no siempre objetivo.

La percepción es, en cambio, el proceso profundo de captación y memorización de una experiencia vivida, que genera un estímulo que permite a los individuos relacionarse con su medio, configurando de esta forma su predisposición frente al mundo que les rodea.

La percepción no es una manifestación racional, sino un motor o estímulo inconsciente, que fomenta la actitud y, en consecuencia, determina el comportamiento.

La percepción es difícilmente influenciable porque refleja unas vivencias que cada individuo asume a su manera. Pero la percepción sí puede influenciar y hacer cambiar la opinión porque la percepción es más profunda en nuestro ser que la opinión.

EN OTRAS PALABRAS, LO QUE MUEVE A LA GENTE A HACER LAS COSAS ADECUADAMENTE DEPENDERÁ MÁS DE SU "PERCEPCIÓN" DE LA SITUACIÓN QUE DE SU "OPINIÓN" sobre la misma. Así un análisis de sondeo de opinión recoge la parte superficial y racional del individuo, mientras que el análisis de percepción S.E.S.A.M.. logra extraer y "cuantificar" la asociación profunda de sentimientos y vivencias que determinan y condicionan las actitudes del ser humano. Por lo tanto, es importante poder detectar y medir esta "percepción": es lo que proporciona el S.E.S.A.M., gracias a su tecnología base y a la concepción de sus cuestionarios.

Hasta ahora los métodos de análisis conocidos se han basado en el concepto de OPINIÓN. **La originalidad del S.E.S.A.M.. es la de aportar una nueva dimensión basada en la "PERCEPCION".**

(VER GRÁFICO MÁS ABAJO)

(S.E.S.A.M.)[®]

CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA

