

## **Pequeña y Mediana Empresa:**

### **“Hacer Historia o Ser Historia, cuestión de actitud” (TERCERA PARTE)**

“¡Excelente razonamiento, Eduardo! El problema es que es mucho más simple poder ver todos los “avisos” que nos da la máquina que reconocer los mismos síntomas en nuestro modelo de gestión ¿no? Darnos cuenta que la máquina está parada y la producción no sale es hartamente evidente, saber que una mancha de aceite en el piso no es buena señal, lo mismo. Pasar junto a ella y escuchar un ruido que no es habitual, sentir que libera una dosis de calor excesiva o ver una luz roja encendida en el tablero de comando de la misma, son todos indicadores claros, precisos de que algo no funciona bien.

¿Tiene Ud. indicadores para ver lo mismo en la gestión de la empresa, Eduardo? O mejor dicho, no solamente debería preguntarle si los tiene, también debería consultarlo si Ud. está en condiciones de interpretarlos porque estoy seguro que las alarmas funcionan, pero ellas por sí mismas no generan absolutamente ninguna decisión ni acción correctiva si no hay alguien preparado y atento para darse cuenta que algo no anda bien.

Yo le voy a comentar algunas cosas que he visto en mis visitas a su empresa y le pediría que me diga, por favor, en qué se diferencian ellas de nuestra famosa luz roja en el tablero de nuestra máquina:

**1)** He notado que Ud. y sus colaboradores más inmediatos padecen de falta de tiempo mientras que su personal padece falta de cosas que hacer por desconocimiento de lo que hay que realizar. No es lo mismo, hacer trabajar a alguien que hacer su trabajo, porque mientras Ud. hace el trabajo de otra persona, nadie hace el suyo.

**2)** Como consecuencia de ello, hay mucha gente que desconoce realmente cuál es en definitiva su propia función y como su labor se relaciona con el resto del proceso y del negocio. Por lo tanto, no puede tomar las decisiones que debería tomar (y para las cuales le aseguro que suelen estar muy bien capacitados), lo cual genera lentitud y fundamentalmente inacción. La gente sabe y puede decidir, pero... deben estar preparados para ello.

**3)** El nivel de facturación, la cantidad de la producción, el número de personal en la nómina, parecen ser las medidas para evaluar el crecimiento de la empresa. Se supone que a mayor facturación, mayor será la ganancia, se supone que con una mayor producción deberíamos estar mejor. Se supone que si somos más empleados, la empresa ha crecido. Pero... ¿Son válidas esas suposiciones?

**4)** Los empleados pasan gran cantidad de tiempo resolviendo problemas de corto plazo como consecuencia de la inexistencia de planes de largo alcance. Parece que nadie sabe por qué y para qué es necesario hacer las cosas. Todos parecen tener el lineamiento de la actividad concreta y específica que deben realizar “ahora” pero no saben para qué con lo cual, no solamente estamos cercenando cualquier posibilidad de aporte de los colaboradores en términos de

creatividad, innovación sino además estamos haciéndolos dependientes, y luego... eso mismo nos molesta, ¿verdad?

**5)** No se cuenta con los suficientes buenos gerentes, aunque en realidad, debería preguntarle “¿Cree Ud. que la empresa tiene Gerentes?”. No dudo que la gente que lo secunda sea de su más absoluta confianza, leales y comprometidos. No minimizo el hecho que la gran mayoría de ellos lo acompañaron desde que Ruedas SA era solo un sueño pero, nuevamente, la cancelación de esa “deuda de gratitud” tiene un costo increíblemente alto para la empresa, que otra vez, no se lee en su cuadro de Resultados.

**6)** Noto que la voluntad parece ser el camino para solucionar todos los problemas y que el lema favorito es “vamos... vamos... vamos” cuando muchas veces es necesario parar. Tomarse un tiempo, repensar y tomar las decisiones que correspondan. Viven corriendo de un lado al otro como un hámster en su rueda y como la pequeña mascota, no llegan a ningún lado pero eso sí, es desgastante mantener ese ritmo y esa rutina. Es más, hasta se da la situación que cuando terminamos la jornada extenuados por la cantidad de temas en los que corrimos, tenemos la fantasía de que realmente hemos trabajado mucho. Yo le pregunto, ¿sus clientes le pagan a Ruedas por apagar sus incendios o porque sus productos le brindan un valor y una satisfacción? Nuevamente, otra sutil diferencia, trabajar mucho no es sinónimo de trabajar bien.

**7)** He visto que todos los responsables de los sectores (incluyéndolo por supuesto) están demasiado ocupados como para atender a la gente. Es tanta la demanda de tiempo y la angustia por mantener la rueda girando que además, he percibido que las caras largas y la tensión son moneda corriente entre los niveles de conducción. La gente, tiene miedo de consultarlos, por lo tanto, los empleados y operarios tratan de hacer las cosas lo mejor que pueden con la escasa información que poseen.

**8)** Cada gerencia, o departamento es un feudo. ¿Ha notado que poco hablan entre sí sus gerentes? ¿Ha notado que casi siempre el problema es del “otro” y que todos son simples “víctimas” de la situación? ¿Ha recibido últimamente alguna propuesta de ellos? ¿Ha visto la cantidad de tiempo que invierten en demostrar que si los dejaran trabajar o no tuvieran los problemas que les pasan las otras áreas, realmente podrían demostrar todo su potencial?

**9)** Muchas veces se asumen compromisos con los clientes internos y externos más allá de la capacidad real de cumplirlos. Es muy motivante traer un nuevo negocio, una nueva cuenta de un cliente pero, ¿realmente estamos en condiciones de satisfacer sus necesidades? Nuevamente, ¿quién evalúa el impacto sobre el estado de resultados de nuestro desprestigio en el mercado? ¿Acaso tiene precio nuestra falta de confiabilidad para nuestros proveedores y clientes?

**10)** Se ha preguntado alguna vez, ¿cuántas actividades o procesos se realizan actualmente en la empresa sólo porque alguna vez se necesitaron o Ud. lo ha pedido? ¿Tiene idea, cuántas horas hombre se dedican en su negocio para cumplir simplemente con rituales, porque se trata de trabajos que ya no se requieren pero que tampoco nadie le dedicó el tiempo para evaluarlos y desactivarlos?. Claro, nuevamente el tiempo, ese recurso que parecería nos esforzamos por no tener.

Todos y cada uno de estos 10 puntos (que podrían ser muchos más por supuesto) son grandes luces rojas encendidas a diario y visibles para quien tenga la actitud y la aptitud para verlas. Y le aclaro, Eduardo, que no le estoy hablando desde el enfoque de las modas del Management, ni en función de las últimas teorías de los gurúes internacionales.

La decisión que tome ante cada uno de ellos, y la actitud con la cual lo haga no solamente pueden alejarlo de sus clientes, sino que también lo van relegando en sus propias posibilidades de alcanzar los objetivos que tiene en su mente. Le repito lo que suelo decir en clase, ningún cliente estará dispuesto a pagar un centavo de más por nuestra falta de capacidad para resolver los problemas. Ya nadie financia o subsidia las ineficiencias de los proveedores (sin importar los años de antigüedad de la relación simplemente porque su propia existencia también está en juego).

Quizás le parezca un panorama sombrío, comprendo que no es fácil aceptar que lo que Ud. esta haciendo con su manera de gestionar el negocio desde hace años con buenos resultados, pueda transformarse en una debilidad o amenaza a futuro pero, no todas son malas noticias. Su capacidad, su conocimiento del mercado, su manejo del negocio, su "olfato empresario" está intacto por lo tanto, simplemente, debe analizar muy bien cuál será su actitud frente a estos dolores de crecimiento. Si los niega y cree que así como vinieron se irán, es muy probable, que Ruedas SA en unos años sea historia pero si los escucha, si toma las decisiones que debe tomar, si redefine su función dándole el contenido empresario y estratégico que debe tener, no tenga duda alguna que su frase inicial tendrá grandes posibilidades de ser cierta, y Ruedas S.A. hará Historia.

**Juan Carlos Valda**