



knowsquare .

PREPARADO POR

FERNANDO GASTÓN GUIRAO

12 DE FEBRERO DE 2010

DEL DIRECTIVO PARTICIPATIVO A LA
ÑOÑERÍA Y LA PROCRASTINACIÓN

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su distribución sin autorización expresa del autor y Know Square S.L

Hace pocos días hablaba con el Consejero Delegado de una importante compañía papelera. Había llegado a reunirme con él a través de una persona de mi equipo y a priori, en este tipo de reuniones, lo máximo que puedes esperar es que te atiendan por deferencia, mantienes el contacto y quizás en el futuro surge algún proyecto. En este caso, sin embargo, pudimos encontrar una brecha en su organización. Repasamos área por área y cuando nos centramos en el área de mantenimiento se hizo la luz. Al tratarse de una empresa intensiva en capital el papel del mantenimiento es crítico, tanto la componente de costes que supone, como el impacto de la calidad del trabajo y de la gestión realizada en la disponibilidad de las instalaciones. La pregunta en estos casos es obligada, ¿Cuándo midió la productividad de su equipo de mantenimiento por última vez? La respuesta: *“no sé cuál es la productividad”*. Es tan típica como preocupante, ¿no? 3 millones de euros de presupuesto y ¡no sabes cómo los gastas! A continuación preguntas por la disponibilidad de las instalaciones. Es buena, responde, de un 98%. ¿Tenéis paradas mensuales o una anual? *“Una mensual que dura unas 20 horas, pienso que se podría acortar a unas 14 horas”*. ¿Y no has pensado en hacer algo al respecto? *“La gente de mi equipo dice que no se puede hacer más...”*

Mi interlocutor empieza a tomar conciencia de que quizás tenga que hacer algo: tiene 3 millones de euros que no sabe bien cómo está gastando y un 1% de disponibilidad, valorado en 1,5 millones de euros más, de los que tiene dudas que no se pueda ahorrar una buena parte. Empezamos a hablar de cómo podríamos ayudarle. Podríamos empezar con un análisis,... bla, bla, bla,... Pero surgen los inconvenientes, resulta que su prioridad ahora parece ser implantar el módulo de mantenimiento de SAP. Le pregunto sobre los beneficios económicos que espera y me reconoce que no lo sabe, pero que tiene que hacerlo, *“Su gente se queja del sistema actual”*.

Una moderna forma de procrastinar es pasar la culpa de todos nuestros males a la tecnología, aunque no tengamos evidencias de ello ni seamos capaces de evaluar en qué medida eso es así, la “excusa tecnológica” se ha convertido en una vía de escape que ha situado a los departamentos de IT en el núcleo de todos los problemas de la organización. Antes cuando comercial no vendía era porque producción no cumplía, ahora, además, le podemos pasar el mochuelo a la carencia de un CRM analítico que nos permita segmentar el mercado. La elusión de responsabilidades es energéticamente eficiente desde un punto de vista individual, pues le pasa el esfuerzo necesario para resolver una situación a otro individuo.

Le planteo analizar a fondo su área de mantenimiento y cuantificar el potencial de mejora que puede conseguir gracias a la implantación de SAP; es un ejercicio sencillo que ya hemos hecho en otras ocasiones y proporciona estimaciones muy ajustadas. Yo ya sé la cifra, el beneficio es casi nulo, pero las ventajas asociadas a otro tipo de medidas sí que son significativas, sobre todo en relación al esfuerzo económico necesario para implantarlas. Muestra sincero interés en ello y empieza a vislumbrar la posible iniciativa como una verdadera ayuda de gran potencial. El lector podría pensar que la excusa que está al caer no es más que un medio para sacárseme de encima, pero con el tiempo aprendes a distinguir entre el verdadero interés y el teatro, el lenguaje no verbal nos delata. Hablamos sobre la metodología, la duración del diagnóstico, el nivel de implicación de su equipo,... hasta que de repente la cosa, que se prometía tan interesante para los ingresos de mi empresa, se empieza a torcer. *“Tengo que plantearlo al equipo”*, dice. *“No puedo tomar una decisión, ellos deben aceptar la propuesta”*. Empiezo a vislumbrar el final de lo que podría haber sido una bonita historia.

De la conversación he podido ver como la organización de su área de mantenimiento requiere de cambios profundos. Su equipo es un equipo maduro, los máximos responsables llevan muchos años en la empresa y el nivel de implicación es muy elevado. Por otro lado el tipo de cambios que intuyo necesarios y de los que he hablado con el CEO son complejos, suponen cambiar de manera sustancial la forma de entender su gestión de todos y cada uno de los mandos, todo ello para limar un mísero 1%

de disponibilidad. Este no es un cambio que pueda surgir de dentro, no es posible; la importancia que proporcionan al proyecto de SAP mantenimiento me dice mucho sobre la cultura interna. Nuestro planteamiento no tirará adelante. ¿Pero cómo podría hacerlo?

El liderazgo participativo se ha malinterpretado por muchos y cada vez es más frecuente encontrarse con directivos que implican a su equipo en toma de decisiones para las que no tienen la madurez requerida. Soy más partidario de modelos situacionales de gestión donde la dirección adopta una actitud más participativa o menos en función de las características de los desafíos que tiene por delante. Cuando el equipo está inmaduro para el futuro que está por venir, el que tiene que tomar la decisión tiene que olvidarse de democracias y tomar él la iniciativa de un nuevo rumbo. Modelos de gestión malinterpretados (lo que es frecuente) nos sirven para una nueva vía de procrastinar: lo dejó en manos del equipo y acaba no haciéndose nada.

¿Qué tienen en común las dos formas de procrastinar? Lo que todas. Las personas, abocadas por la segunda ley de la termodinámica, estamos destinados a minimizar nuestro consumo de energía. Si le paso la responsabilidad a sistemas yo tengo menos trabajo y si le paso la decisión a mi equipo me ahorraré impulsar el gran salto que se precisa. En ambas decisiones estamos reduciendo con nuestra actuación la energía necesaria, lo que hará que los ecologistas estén contentos pero nuestros accionistas no. ¿En qué circunstancias un individuo se puede saltar estas limitaciones físicas? En un esfuerzo reduccionista sin igual se me ocurren dos:

- Si existen unos sistemas de control férreos que eviten que pueda eludir el hacer en todo momento lo que tienes que hacer, por ejemplo, si trabaja en una línea productiva.
- Si el volumen de endorfinas que genera con la actividad desarrollada es suficiente como para superar toda pereza y lanzarse a la frenética actividad.

Esa tormenta de endorfinas proviene de la motivación que nos proporcione la actividad desarrollada.

En la medida que contribuya a cubrir nuestras necesidades materiales, nos movilizará; en la medida en que contribuya a nuestro desarrollo personal, nos acelerará; y en la medida en que creamos que la actividad que desarrollamos realmente nos merece la pena por el valor que aportamos a la sociedad, nos llenará.

© Fernando Gastón Guirao
© Know Square S.L.