

MIRADAS al TECHO



“¿Nunca lograré mis objetivos?
No eres tú, soy yo”

¿Nunca lograré mis objetivos? NO ERES TÚ, SOY YO...

Texto: LA RANA ROJA

“ Sólo se está escudando para no decir claramente que terminamos porque tú no eres para mí lo que yo espero, porque ya no me atraes como antes, porque me aburres, porque ya no me resultas tan interesante, porque no queremos lo mismo, o porque simplemente el amor se ha acabado.”

Que título tan negativo, ¿no?. No obstante, si he podido captar su atención, será muy positiva la lectura que haga....bienvenido.

Una de las excusas que se utiliza cuando se quiere terminar una relación en la que ya no se está cómodo, es la famosa, recurrente, gastada y odiada frase: “No eres tú. Soy yo”.

Es una expresión muy empleada a nivel de rupturas amorosas, lamentablemente en muchas ocasiones quien usa esta frase, sólo se está escudando para no decir claramente que terminamos porque tú no eres para mí lo que yo espero, porque ya no me atraes como antes, porque me aburres, porque ya no me resultas tan interesante, porque no queremos lo mismo, o porque simplemente el amor se ha acabado. Las causas pueden ser muchas. A nivel de amor, generalmente quien utiliza esta frase para dar por terminada una relación se está yendo por el lado fácil y práctico, quizás por miedo o por no querer enfrentar una situación violenta.

En este sentido, cuántas veces hemos querido decirle a uno de nuestros colaboradores: “No eres tú, soy yo”, y que nos permitiera cambiar de relación de un departamento a otro con el fin de que podamos alcanzar los objetivos o bien no tener tantos conflictos a nivel de desarrollo de negocio... Imagínese que usted tiene un objetivo en su organización y necesita de alguien más para lograrlo pero que no tiene control o gerencia sobre sus acciones (como suele ocurrir), y no hace el esfuerzo de ayudarlo a usted en lograrlo. Por tanto, NUNCA LOGRARÁ SUS OBJETIVOS.

¿Cree usted que esto puede ocurrir en las organizaciones?... pues déjeme decirle que sí ocurre...y le contaré una historia real acerca de Mr. ON TIME que trabaja en la Empresa X:



bajo parámetros de costos, calidad, riesgos y seguridad. Además, como parte de su gestión debe proporcionar datos relevantes acerca de los activos, de tal manera que se puedan tomar decisiones acerca de las estrategias de reemplazo, desarrollo de proyectos, invertir o seguir manteniendo, etc.

Mr. PRO es el Gerente de Producción de la empresa X, su objetivo principal es que la actividad de su empresa no se interrumpa, ya que si eso ocurriese, toda la empresa dejaría de ser productiva y no se cumpliría con las expectativas del negocio.

Todos ellos, Mr. ON TIME, Mr. MAIN y Mr. PRO, aunque están en diferentes áreas y tienen objetivos particulares, trabajan de la mano a fin de alcanzar la meta final de la organización.

Sin embargo, llegados a este punto de la historia, a Mr. ON TIME se le presenta un dilema, ya que dentro de sus objetivos principales se encuentra lograr optimizar los costos de su gestión. En un reciente diagnóstico acerca de cómo se están gestionando los activos físicos de la organización, se ha identificado que las compras no están siendo adecuadas, detectándose que en los últimos años han subido las compras de emergencias. Al analizar por qué éstas han aumentado, el resultado indica que las causas no son debido a los equipos o por condiciones de emergencia dentro de la operativa, sino porque los clientes internos (Mr. MAIN y Mr. PRO) piden tarde, es decir, por lo general no cumplen con las ventanas de pedido, lo que conduce; por una parte a pagar más para obtener los repuestos o insumos a tiempo (que puede alcanzar desde un 50% hasta un 100% del valor de producto) y por otro lado, encarece los costos de logística, en especial cuando los materiales tienen que ser trasladados a lugares recónditos.

Mr. ON TIME se pregunta: “¿Por qué pasa esto?” Porque al final este sobrecosto nos impacta en el rendimiento final.

Mr. ON TIME, cavilando sobre dicha cuestión, revisa los objetivos de sus dos compañeros, Mr. MAIN y Mr. PRO, y se da cuenta que dentro de sus objetivos no hay nada que hable acerca de optimizar los costos en las compras.

Ante esto, Mr. ON TIME exclama: “¡NUNCA LOGRARÉ MI OBJETIVO!”

Os aseguro, que en este momento Mr. ON TIME querría usar la expresión “No eres tú, soy yo”, y cambiar de relación...

Historia 1:

Nuestros protagonistas: Mr. ON TIME, Mr. MAIN, Mr. PRO y la Empresa X.

Érase una vez una empresa, llamada Empresa X. Ésta, como muchas otras, desarrolla sus procesos productivos con el fin de alcanzar rentabilidad y sostenibilidad en su sector. A veces hay momentos muy buenos y en ocasiones momentos críticos a nivel de mercado. Entre sus principios está el de alcanzar la rentabilidad pero logrando el equilibrio óptimo entre gestión de riesgos, costo, calidad y desempeño.

Dentro de esta historia entra a escena:

Mr. ON TIME, que es el Gerente de Compras y Logística de la empresa X, está muy comprometido con la organización y cuenta con una de las partidas con más dinero de la empresa, relativa a desarrollo de contratos, compra de piezas, insumos, etc. Dentro de sus objetivos se encuentra el de optimizar los costos hasta donde sea posible y el objetivo de hacer las compras lo más baratas que se pueda.

Mr. MAIN es Gerente de Mantenimiento de la empresa X. Su objetivo principal es poder proporcionar la confiabilidad y disponibilidad de los equipos de acuerdo a los requerimientos del negocio (nivel de servicio y producto terminado)

Una vez contada esta historia, por qué cree usted que ocurre esto, por qué Mr. MAIN y Mr. PRO torturan de esta manera a Mr. ON TIME. La respuesta puede ser más sencilla de lo que parece...

Las personas trabajamos en base a expectativas; es decir, en base a lo que esperan de nosotros o lo que nos fijamos hacer. Existe una ley demostrada científicamente que se llama la Ley de Parkinson, la cual está muy asociada al área de productividad. Básicamente, su principio es que “el trabajo se expande hasta llenar el tiempo disponible para que se termine”; es decir, si hemos dicho que acabaremos o nos han fijado una duración para acabar la tarea en 3 días, así hayamos acabado antes de la fecha, es decir 2 días antes, no diremos nada y buscaremos más actividades a fin de cubrir el tiempo sobrante. Si trasladamos esto a nuestra historia, “NUNCA LOGRARÉ MIS OBJETIVOS COMPARTIDOS”, si no se le han comunicado estas expectativas a los otros implicados. Esto no es solo que se comunique de manera verbal, sino que además se le asigne esta responsabilidad de forma declarada en los objetivos. Por ejemplo, si Mr. MAIN y Mr. PRO no tienen dentro de sus objetivos departamentales el objetivo de optimizar costos, donde una de las iniciativas sea la de comprar a tiempo, NUNCA, el pobre Mr. ON TIME, logrará sus objetivos.

La historia no sólo busca conseguir que Mr. ON TIME logre sus objetivos, sino que este mismo principio pueda ser empleado para que el resto de objetivos ayuden al final a crear una fuerte cadena de valor. Porque, si se rompe uno de los objetivos y así sucesivamente los otros, al final, *¿qué valor lograremos en la organización?, ¿le pasa a usted esto?, ¿Cómo lograr que la organización funcione como una máquina perfecta?*

Esta historia es una de las tantas que podemos recoger en las organizaciones. Lo peor de todo es que conocemos los problemas y sus implicaciones.

Y ahora, ¿qué vamos a hacer para mejorarlos?

“El equipo de compras indicó que el precio era menor y que además el proveedor comentó que proporcionaría las mismas características que si fuese nueva. Por lo que el equipo de compras realizó la compra. ¡Claro!, esto está alineado al objetivo de comprar al menor costo posible”

En una segunda historia, Mr. ON TIME tiene como objetivo hacer compras muy baratas, ante las solicitudes de equipamiento, etc.

En esta nueva historia participa Mr. PACO (que es el alias de Francisco), el cual es especialista de mantenimiento, y Mr. PEPE (que es el alias de José), que es el operador.

Un día, uno de sus equipos falló, a pesar de que había sido intervenido no hacía tanto tiempo: se cambió una de sus piezas principales, se realizaron todas las verificaciones y se entregó de forma apropiada a operaciones. En la intervención participó la misma gente de siempre y, sin embargo, falló.

Ante estas circunstancias, PACO y PEPE dirigen, junto a su equipo de trabajo, el desarrollo de un ACR (Análisis Causa Raíz), debido a un importante fallo que se ocasionó. Durante el análisis identificaron que la pieza que se cambió había causado la falla. Con perplejidad, comenzaron a hacer los análisis respectivos y PACO se preguntó: “¿la pieza que cambiamos era nueva?”. Todos le miraron como si hubiese dicho algo que nadie quería escuchar.

Poco a poco, empezaron a estudiar la posibilidad, hasta que PACO comentó: “creo que es hora de preguntárselo al equipo de Mr. ON TIME”.

¡Gran sorpresa!, la pieza que se había cambiado era de segunda mano.

Justificación: El equipo de compras indicó que el precio era menor y que además el proveedor comentó que proporcionaría las mismas características que si fuese nueva. Por lo que el equipo de compras realizó la compra. ¡Claro!, esto está alineado al objetivo de comprar al menor costo posible.

Una vez contada esta historia; ¿por qué cree usted que ocurre esto?, ¿por qué el equipo de Mr. ON TIME ha tomado esta decisión? Pareciera que esto fuese trivial, pero cuántas veces ocurre esto en la industria, cuántas veces se compra o contrata más barato y se obtienen resultados negativos por no evaluar los riesgos. ¿Se cuantifica esto?

En la historia de PEPE y PACO, el ahorro fue superado por el impacto de “no confiabilidad”.

¿Por qué ocurre esto?

Recordemos que las personas actuamos en base a expectativas: si me pides solo que compre barato, pues



buscaré las acciones para hacerlo; ahora bien, si dentro de los objetivos incluyes otros parámetros como realizar compras equilibrando los costos, riesgos, desempeño y calidad; la historia cambiaría.

Otro elemento importante es considerar que somos víctimas de la Micro Gestión, en ocasiones desde cada uno de nuestros sitios de trabajo pensamos que somos el centro del Universo, es decir, que nuestra empresa gira en torno a nuestra actividad. Diciéndolo de otra manera, NUESTRA ACTIVIDAD Y OBJETIVOS ES LA META DE LA EMPRESA. Por ejemplo, si soy de compras pienso que comprar más barato es la META DE LA ORGANIZACIÓN, pero al final debemos preguntarnos, si comprar más barato es sinónimo de que logremos las expectativas del negocio. Si bien es cierto, que la SUMA de esto no lo es todo. Si soy de Mantenimiento, pienso que porque mejoremos la disponibilidad y confiabilidad ya está todo hecho, pero probablemente no es así. ¿La meta de la organización es acaso lograr X porcentaje de confiabilidad y/o disponibilidad? Y así podemos poner más ejemplos acerca de lo mismo...

Qué pasa si preguntamos en una reunión, en la que participan diferentes representantes de los diferentes departamentos, acerca de ¿Cuál es la META de su empresa?

¿QUÉ RESPONDERÍA USTED?

Ante esta pregunta se suele obtener diferentes respuestas, de los mismos integrantes de una misma empresa y que depende en ocasiones de su perspectiva.

Ejemplo de respuestas más comunes (consideremos un ejemplo como si la empresa X fuese una empresa eléctrica):

- 1) Generar Electricidad
- 2) Proporcionar un Servicio adecuado
- 3) Confiabilidad y Disponibilidad de los activos

¿CREE USTED QUE ESTAS SON LAS REPUESTAS CORRECTAS?

Reflexionemos un poco...

La Empresa X puede generar electricidad, pero no puede irse a la quiebra por no producirla de forma sostenible. Por otro lado, puede ser el mismo caso acerca de proporcionar un servicio adecuado, los clientes pueden estar muy contentos con el servicio, sin embargo, la empresa igualmente puede irse a la quiebra si no cuida que sus operaciones sean sostenibles. La Confiabilidad y Disponibilidad de los Activos, claro está que es importante, pero quizás solo con esto no se alcance la meta de la organización, o no lo sea todo. ¿Qué pasa si se está logrando una buena Confiabilidad y Disponibilidad y la pregunta es "a qué costo" y "qué valor genera actualmente?"

Bajo lo anteriormente comentado, ¿cuál sería la META entonces?, según Goldratt, autor del Bestseller LA META:



“La meta de una empresa con fines de lucro es la de GANAR DINERO, por supuesto, hablando dentro de un entorno ético y sostenible. Así, para una empresa u organización privada su meta sería la de GANAR DINERO, LOGRAR BENEFICIOS, etc. “

¿¿¿¿Y, para una empresa pública, cuál sería su META????

Aunque no se hable de rendimiento en muchas ocasiones, ninguna organización está destinada a generar pérdidas, a menos que se haga así a propósito. Supongamos que hablamos de una empresa del sector público del área de Petróleo o del sector de Generación Eléctrica, llamémoslo como lo llamemos: Generar Valor al contribuyente, Apoyar proyectos de desarrollo social etc, al final estamos hablando que la empresa del sector público debe lograr un rendimiento X con el fin de que el valor generado pueda ser revertido en proyectos de desarrollo social, reinvertir en la infraestructura, etc.

En la historia que hemos contado, si alguno de los eslabones de la cadena se hace débil, debido a que toma una decisión que impacta al resto, se podría decir que: “NUNCA LOGRARÉ MIS OBJETIVOS”... a menos que nos alineemos.

¿Cómo lograr esto?

Un primer paso sería el de comprender la cultura y el comportamiento de la organización, y cómo dar respuesta al ¿Por qué hacerlo?:

A qué se refiere la palabra cultura:

“Cultura es una especie de epidemia que infecta a toda población en cuanto a su forma de pensar (Modelo Mental)” (Lafraia, 2013).

Cuando se habla acerca de infección no se ve solo de forma negativa, sino que se asocia a que el software sería la forma de pensar de las personas y la cultura puede ser un virus informático.

Si tomamos esta definición como válida, podríamos decir que si la infección es positiva, es decir, nos contagia una enfermedad de positivismo o productividad, sacaríamos adelante lo que nos propusiéramos, o si de otra manera nos infectamos de ser poco productivos o tendientes a la micro-gestión, probablemente no logremos alcanzar la META de la empresa.

“Cultura se define como un conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico, también se define como el conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” (RAE – Real Academia Española)

Se puede decir que hay que considerar que la cultura está incrustada en el contexto e influye en las personas y los objetos que forman parte de ella (Gladwell, 2002).

Para dar respuesta al porqué, es decir, el por qué las personas hacen o no las cosas, hay que considerar el conjunto de valores y creencias que permiten a las personas actuar de ciertas maneras. A nivel de las personas, los valores, es el punto de referencia acerca de lo que es bueno y correcto, en este sentido normalmente los valores determinan nuestras intenciones. Por otra parte, una creencia es un pensamiento de que algo es cierto o puede ser cierto aunque aún no se haya demostrado o comprobado. Es importante considerar que las creencias pueden ser inculcadas culturalmente. Vea usted cuál es la importancia entre las creencias y valores, y el propósito y la expectativa.

¿Qué haría usted? ¿Terminaría la relación con un “NO ERES TÚ, SOY YO”?
o ¿arreglaría las cosas?

Lo dejo en sus manos...



NO DUES EN CONSULTAR CON LA RANA ROJA TUS INQUIETUDES
ACERCA DE POSIBLES TEMAS DE INTERÉS

www.pmm-bs.com | informacion@pmm-bs.com

MIRADAS al TECHO

4

Texto: LA RANA ROJA