

11

Sábado. Segunda sesión de trabajo

*«Se acercan tiempos difíciles, Harry.
Y deberás escoger entre hacer lo fácil
y hacer lo correcto.»*

Albus Dumbledore a Harry Potter en
Harry Potter y El cáliz de fuego,
dirigida por MIKE NEWELL

Las 48 horas habían pasado, tiempo más que suficiente para haber realizado las tareas que les encomendé en nuestra primera reunión. Empezó Javier exponiendo las fechas. Las reuniones serían el primer miércoles no festivo de cada mes durante todos los meses del año, excepto agosto. Es decir once sesiones al año. David nos dio la relación de asistentes a las sesiones. Nada que objetar, estaban todos. Pero entonces añadió:

—Luis y los encargados del turno de tarde por la mañana, y José y el resto en la sesión de tarde.

No podía creer lo que oía. En la reunión anterior había explicado e insistido en lo del grupo único. Y creía que había quedado lo suficientemente claro para todos. Así que le pregunté:

Título de capítulo

—Creo que no te he entendido, David. ¿Podrías repetirlo?

—Será un placer, Carlos. Unos por la mañana y otros por la tarde —y tras un breve silencio añadió—. Como comprenderás, no podemos dejar la fábrica sin encargados.

—¿Qué crees, David, que puede pasar si la fábrica se queda unas horas sin encargados?

—Cualquier cosa y nada en especial. Pero como tú dices, Carlos, son ellos quienes controlan la fábrica. Por eso mismo, no pueden estar todos juntos en una reunión.

—Si pasara algo, David, estamos en la sala de reuniones. Los llamarían, saldrían y cuando el problema estuviera resuelto volverían a la reunión.

—No es una buena idea dejar la fábrica desasistida por una simple reunión —respondió David.

—Las reuniones que os propongo son reuniones cuyo fin básico es mejorar el compromiso del personal de la planta. El hecho de que vengan todos los encargados es porque pensamos que el clima y, en gran medida, los resultados dependen de su compromiso. Además creemos que todos ellos son imprescindibles y que mejorando su compromiso favoreceremos a su vez los resultados y el clima. ¿Por qué lo creemos así, no?

A mi pregunta le siguieron unos segundos de tenso silencio que rompió Javier.

—Claro, Carlos. Por eso estamos aquí —dijo en un tono que intentaba ser conciliador.

—Bien, si la reunión es nuestro instrumento para mejorar los resultados y el clima, ¿alguien puede decirme una sola cosa más importante que podamos hacer en nuestro

CREO, LUEGO CREO

horario de trabajo que mejorar los resultados y el clima de la fábrica?

Se produjo otro breve silencio que yo mismo interrumpí añadiendo:

—Perfecto, si como parece estamos todos de acuerdo, entonces haremos un grupo único y en horario de trabajo. Y ahora que ya sabemos quién va a participar y cuándo, nos queda decidir qué vamos a hacer y cómo.

¿Tiempos Difíciles?, ¿Convulsos?, ¿Complejos?. ¡Soluciones simples!. Haga lo correcto.

A menudo lo fácil es hacer lo que siempre se ha hecho y de la forma que siempre se ha hecho pero, con frecuencia, esas soluciones son las que ayudan a perpetuar la situación que usted quiere cambiar.

Sea consecuente y haga lo correcto. ¿Por qué no participan juntos todos los implicados? Solo trabajando juntos pueden hallar soluciones que todos sientan como propias. ¿Y quiénes son los implicados que deben participar en las reuniones?: todo el mundo con responsabilidad sobre personas. ¿Cuándo?: en horario de trabajo. Por tanto, marque fechas y horarios y respételos siempre, sin excusas; de esta manera estará dando a su gente el mensaje de que las reuniones, los temas que se tratan y los acuerdos que se toman en ellas son importantes.

Título de capítulo

12

El contrato

Es la gente la que te hace grande, no un cartel.

Texto de la valla publicitaria
del Racing de Avellaneda, Buenos Aires

—¿Y cuáles son esas otras cosas que necesitamos? —preguntó Miguel.

—Lo primero que necesitamos es que las reuniones sean eficaces. Y para ello deben estar las personas adecuadas, debemos tratar los temas oportunos y tener la estructura idónea. Las personas ya las tenemos. Respecto a los temas debemos hacer varias cosas.

Si no damos información a nuestra gente acerca de su propio puesto y sección, del destino final de su producción y también acerca de la marcha de la empresa, ¿cómo queremos que la sientan como suya? Debemos dedicar un tiempo a darles información. Pero cuando hablo de información no me refiero sólo a cifras de ventas, de producción, de pedidos. Imaginad por un momento que tuvierais que realizar las tareas más insignificantes de vuestro puesto sin información acerca de para qué sirve lo que hacéis. ¿Os lo imagináis? ¿Cómo os sentiríais? ¿Cómo creéis que sería

CREO, LUEGO CREO

vuestro rendimiento?, ¿mejor o peor? Si vuestra respuesta fuese «peor», ¿sería por la necesidad objetiva de información o creéis que por la sensación negativa?

No disponer de información acerca de las consecuencias de nuestro trabajo y de nuestra empresa dificulta nuestra identificación con ella, y sin identificación no hay sensación de vinculación, y sin identificación ni vinculación no puede existir el compromiso.

Pero aún hay más. Disponer de información, ser informados por nuestro jefe de esas cosas que nos afectan pero de las que habitualmente nos enteramos por medio de terceros, nos hace sentir que se nos toma en consideración.

Segunda cosa que necesitamos: si les pedimos cooperación pero toda la vida han trabajado intentando dar lo mejor de sí mismos por separado, si les pedimos que nos ayuden, que ayuden a su gente y que se dejen ayudar pero toda la vida han funcionado mediante presión, no podemos pretender que cambien en poco tiempo; y además que cambien sin ayuda alguna. Debemos darles tiempo y deberemos formarles en trabajo en equipo, comunicación y estilo de mando.

Si hasta ahora al que reconocía un error se le castigaba y al que sabía ocultarlo o pasarle la responsabilidad a otro podía salir indemne, y queremos que solucionen problemas deberemos crear un espacio para resolver, sin excusas ni culpas, problemas juntos.

Y a esos tres temas corresponden tres espacios: información, formación y solución de problemas. Y esa será la estructura de la reunión.

Otra cosa que debemos hacer: marcarnos un Norte, que

Título de capítulo

será doble: el de los valores y el de los números. Comencemos con el último. Necesitamos unos objetivos de fábrica que dependan de ellos.

—¿Quieres decir «facilitos»? —preguntó David en tono irónico.

Me gustaría decir que en aquel momento Miguel o Javier lo interrumpieron. Pero no fue así. Las caras de ambos reflejaban una mezcla de desconcierto y desasosiego. David tan sólo estaba siendo claro y directo. Y se lo agradecí.

—No, no es eso, David. Sencillamente que esté en sus manos hacer algo por modificarlos. Por ejemplo, hacer piezas buenas y hacerlas a la primera. Eso depende totalmente de ellos.

—Sí, y también el coste unitario.

—¿Seguro que depende totalmente de ellos? ¿Cuáles son los costes principales que componen el coste unitario?

—La energía, las materias primas y la mano de obra.

—¿De verdad pueden hacer algo para influir en el coste de la energía, de las materias primas o de la mano de obra? Aparte de hacer piezas buenas, claro. Cuantas más piezas buenas seamos capaces de hacer con los mismos recursos de que disponemos, menor será el coste unitario. Y si somos capaces de hacerlas bien a la primera, sin necesidad de retoques, aún mejorará más. Si nos centramos en lo que podemos hacer, aunque sean pocas cosas y somos capaces de hacerlas bien, los resultados mejorarán.

Y mejorarán por dos razones. Porque hacer las cosas bien es la única manera de mejorar. Y porque si nos centramos en lo que podemos hacer y mejoramos, reforzaremos las conductas positivas que queremos que tenga la gente.

CREO, LUEGO CREO

Yo no conozco apenas vuestro proceso productivo, David, pero me comentaste que no tenías en almacén todo el producto que necesitabas para servir a los clientes.

—Es así.

—Si no recuerdo mal, entre un 10% y un 20% de las piezas, según el modelo, eran defectuosas. Y había, lógicamente que producir más cantidad para poder servirlos. David, si reducimos esos porcentajes, ¿podríamos estar en condiciones de servir lo que nuestros clientes nos piden?

—Depende de la reducción, Carlos. Pero supongo que sí, o como mínimo disminuirían las demoras. De todas maneras, lo que marcaría la diferencia sería hacerlo bien a la primera, sin necesidad de retoques. Ahorraríamos tiempo y mucho coste.

—A mí, me parecen ideas lógicas que sirven a la empresa en su globalidad —respondí—. Más piezas buenas, más piezas en almacén para expedir y menos demoras en servir a los clientes. Y parece que en gran medida depende de ellos, de los encargados, que el producto salga bien o no y que lo hagan a la primera o no.

—Aún habría una posibilidad más —añadió Miguel—: reducir el tiempo que necesitamos para que los modelos nuevos se pongan en el nivel de rendimientos de los modelos que llevamos tiempo produciendo.

—¿Qué pensáis del indicador que propone Miguel? —pregunté a Javier y David y ambos asintieron con la cabeza.

—Así pues, David y Javier tenéis para la próxima sesión el encargo de crear unos objetivos que sean asumibles, y escalados por trimestre, para los dos próximos años. Pensad en los indicadores de los que hemos hablado y tomadlos

Título de capítulo

como referencia. Pueden ser éstos o algún otro que cumpla las mismas condiciones.

—Pero, si se superan porque son asequibles, los podremos subir, ¿no? —preguntó David.

—Si se superan será fantástico. Y, por otro lado, ¿qué números nos interesan y preocupan?, ¿los objetivos o los reales?

—Los reales, Carlos, pero...

—Pues si ese fuera el caso —interrumpí a David—, si hubiéramos superado los objetivos marcados, entonces sería fantástico y así se lo diríamos a la gente. Y no tocaríamos los objetivos.

—¿Pero podríamos cambiarlos o no? —preguntó Javier con un cierto nerviosismo.

—Solo los podrán cambiar ellos —añadí.

—Carlos, esta vez te has superado —añadió David en un tono irónico que denotaba su escepticismo.

Vi a Javier revolverse en su silla y sentí que comenzaba a albergar dudas acerca de la viabilidad del proyecto.

—Dime David, ¿tú tienes objetivos a conseguir, verdad? Supongo que un número de piezas fabricadas, un tope de presupuesto del que no puedes pasarte y alguna cosa más...

—No vas desencaminado.

—... y que eso lo pactas con Javier a final del año anterior, después de presentar tus previsiones y que él te escucha, y que acordáis una retribución por conseguirlos o no.

—Algo parecido, sí.

—Imagínate que el año comienza bien, que las ventas van bien y que un día aparece Javier por fábrica y te dice: «Hace un día maravilloso, David y he decidido motivarte,

CREO, LUEGO CREO

proponerte un desafío que te motive de verdad. He decidido subir el nivel de exigencia de tus objetivos. Adiós, que tengas un buen día». ¿Qué tal te sentirías?

—Las cosas no funcionan así, Carlos. Si las condiciones del mercado cambian, lo discutimos, lo hablamos y vemos qué podemos asumir, cuanto más podemos hacer y cómo. Es así como debemos hacerlo.

—Perfecto. Si te he entendido bien, Javier te pide opinión y tu opinión cuenta a la hora de revisar tus objetivos, ¿verdad?

—Exacto.

—Pues eso, exactamente eso significa «que lo decidan ellos». Al presentarles los objetivos, nos comprometemos con ellos y les pedimos que se comprometan. Un compromiso verbal es como firmar un contrato, y por eso, no podemos cambiar los objetivos sin tenerles en cuenta. Ellos deben opinar, deben decirnos hasta dónde pueden llegar, si es que pueden llegar más lejos.

Si cambiamos unilateralmente los objetivos marcados, cambiamos las reglas del juego. Y las estaríamos cambiando después de haberles pedido que se comprometieran y de ellos haber cumplido su parte del acuerdo. Y si les cambiáramos los objetivos a mitad del juego, ¿creéis sinceramente que volverían a confiar en nuestra palabra y a ofrecer lo mejor de sí mismos alguna otra vez?

Quise interpretar el silencio de todos ellos como la aprobación de mis palabras.

—Existe una segunda razón que desaconseja modificarlos. Cambiando de objetivos, elevándolos, inyectamos presión y un cambio positivo que permanezca en el tiempo

Título de capítulo

como el que queremos es incompatible con la presión. Inyectando presión conseguiremos, con toda seguridad, mejorar los resultados a corto plazo pero el precio es el sacrificio del compromiso y de los resultados a largo plazo.

—Ellos nunca han propuesto objetivos... No sabrán como hacerlo —añadió Javier.

—Es cierto. Probablemente no sepan. No lo han hecho nunca y nadie nace enseñado. Si no saben, les enseñaremos y les ayudaremos para que puedan hacerlo. Repito, para la próxima reunión debéis escoger dos o tres indicadores y marcar unos objetivos por trimestre para los próximos dos años. —Entonces dirigí mi mirada a Miguel—. Si tenemos esos objetivos y consideramos que para conseguirlos debemos ser proactivos y trabajar en equipo, me gustaría, Miguel, que para la próxima sesión te hayas mirado el sistema actual de primas y me digas si nos va a ayudar o nos va a suponer un obstáculo. Porque a menudo pedimos a la gente que proponga ideas, que se comprometa, que trabaje en equipo y colabore y, en cambio, diseñamos un sistema de retribución que nos lleva en dirección contraria a donde queremos ir, y pagamos a nuestra gente por todo lo contrario, por hacer estrictamente lo suyo.

—Ahora me he perdido, Carlos —intervino Javier—. Me estás diciendo que si a la gente le pagas por hacer lo que debe, ¿eso puede ser contraproducente?.

—No he dicho exactamente eso, Javier. Pero a veces debemos trabajar en equipo y pagamos por conseguir objetivos individuales.

—Pero si todos y cada uno hacen lo que deben, entonces conseguimos el objetivo grupal —insistió Javier.

CREO, LUEGO CREO

—No siempre es así. No tiene por qué estar correlacionado el objetivo grupal con la suma de los objetivos de las personas que integran el equipo, departamento o empresa. Te lo explico con un ejemplo. Vamos a pensar en una situación en la que todos somos expertos, en el fútbol.

—¡Vaya! Ahora sí empieza de verdad la polémica —añadió Miguel en lo que todos interpretamos como un intento de aligerar la tensión acumulada.

—Gracias, Miguel. Intentaré no provocar más tensiones. Veamos, ¿Qué primas podemos plantear si queremos que nuestro equipo gane la Champions, o la liga o lo que queráis que gane?

—Pagarle por conseguir el título —añadió David.

—Perfecto, David, pagarle por el objetivo global como grupo. Si queremos el título, tanto da los partidos ganados, los goles marcados o los goles encajados. Un campeonato es un campeonato. Y si quieres ganar un campeonato piensa en una prima por conseguirlo. Eso sería lo lógico.

Pero ahora pensemos individualmente, no en la globalidad. Os pido que penséis hacia dónde nos hubiera llevado la prima por objetivos individuales. ¿Qué objetivos individuales podemos plantearles a los centrocampistas, a los delanteros, a los defensas y al portero?

—Al portero que pare ocasiones de gol y al delantero que los marque. Parece lógico si los partidos se ganan marcando goles —añadió David.

—Sí, lo parece, en teoría al menos. Pero si al delantero le pagas por gol marcado, todos los delanteros querrán jugar 90 minutos en todos y cada uno de los partidos, ya que un minuto no jugado es una oportunidad de gol desaprove-

Título de capítulo

chada para marcar. Además, ¿creéis que pasarán la pelota a un jugador mejor situado para que éste marque? ¿Y qué pasa si marco tres goles pero mi equipo, aun así pierde?

—Puedes establecer otra prima por asistencias de gol y la condición de que si no se gana el partido nadie cobra —dijo Javier.

—Es cierto, podemos. Como la realidad es global y compleja, si insistimos en primar lo individual deberemos compensarlo con más reglas y condiciones que contemplen todas las situaciones y excepciones posibles. Tantas reglas como situaciones y excepciones. Pero, creedme, nunca regularemos todas las posibles situaciones y excepciones porque no podemos aislar los elementos de un sistema.

Veamos el caso del portero. Decíais de pagarle por gol parado. ¿Qué pasa si mis delanteros son tan buenos que ganamos todos los partidos por 3 a 0 y mi centro del campo y mis defensas son tan buenos que el contrario no chuta ni una sola vez a portería? Si pago por «ocasiones de gol paradas» el portero no va a cobrar a no ser que provoque penaltis. Quizás —añadí en tono sarcástico—, si el portero provoca 3 o 4 penaltis cada partido, cobrará el penalti que consiga parar. Probablemente empatemos o perdamos un partido que podríamos haber ganado fácilmente, pero seguro que el portero conseguirá cobrar el penalti parado.

Me di cuenta entonces que, pese a lo absurdo de la situación planteada (o quizás precisamente debido a eso), parecían entender la necesidad de establecer primas globales. Creo también que la imagen del equipo de fútbol les permitió hacer un paralelismo con la situación de la empresa de manera sencilla y rápida. Íbamos a jugar un partido que debíamos

CREO, LUEGO CREO

ganar y debíamos hacerlo juntos, como un solo equipo, sin estrellas, sin distinción de titulares y suplentes y sin jugadores no convocados. Todos íbamos a ser titulares en este partido.

—Me gustaría explicaros una segunda historia relacionada con el fútbol. Es una frase de un club argentino que vi en Buenos Aires y que se me quedó grabada en la memoria. Aparte del Boca Juniors y del River Plate, ¿qué otros equipos argentinos conocéis? —les pregunté.

Como respuesta surgieron algunos nombres de equipos vinculados a futbolistas argentinos que jugaban o habían jugado en la liga española, como Gimnasia y Esgrima, Newell's Old Boys, Lanús, Argentinos Juniors o el Independiente de Avellaneda.

—Bien, ¿conocéis cuál es el máximo rival del Independiente de Avellaneda?

—¿Puede ser el Racing de Avellaneda? —apuntó Miguel.

—Lo es. Estás en lo correcto, Miguel. Pues bien, en una de las autopistas de entrada a Buenos Aires vi hace unos meses una valla publicitaria del Independiente de Avellaneda que decía: —No tiembla, no late, arde. Bienvenido a la ciudad del más grande».

La frase hace referencia a los estadios del Boca Juniors, «la bombonera», del que sus seguidores dicen que «tiembla» cada vez que su equipo juega allí; al del River, por la asociación del sonido de las palabras «late», y «Plate» y también por el latir de sus seguidores, y al estadio del propio Independiente, que «arde» cuando juega su equipo. Pero además, se refiere sin mencionarlo al Racing de Avellaneda al autoproclamarse el Independiente como el equipo «más grande» de la ciudad de Avellaneda.

Título de capítulo

Bien, pues cuando volví a Buenos Aires había una valla publicitaria del Racing de Avellaneda junto a la del Independiente. En la valla sólo se veía el estadio del Racing lleno hasta la bandera y una frase que hacía referencia al eslógan publicitario de su rival: «Es la gente la que te hace grande, no un cartel».

La fuerza de Racing, como de otros muchos clubes, es su gente, su afición. La del Boca hace que el estadio tiemble cuando el Boca juega, del River hace que el estadio lata como un corazón y la del Independiente hace que el estadio arda; en sentido figurado afortunadamente. En todos los casos, es la gente la que hace grande a un club. Es la gente que está con el equipo celebrando los títulos pero, sobre todo, es la gente que está, partido tras partido, especialmente cuando pierde. Auténticos incondicionales que no desfallecen. No es el presupuesto ni la publicidad, el cartel o valla, lo que hace grande a un club o a una empresa. Es la gente la que te hace grande.

Y eso es una lección para nosotros. Es nuestra gente la que puede marcar la diferencia entre una empresa normal y una empresa excelente. Y esa frase es la que debemos recordar. Es nuestra gente la que nos hará grande o, en caso contrario, la que hará que no seamos nada.

Me detuve unos instantes. Necesitaba ver sus caras y comprobar si estaban de acuerdo. Además, quería darles la oportunidad de mostrar su desacuerdo, si es que lo estaban. Después de unos segundos, que me parecieron eternos, tomé su silencio como aprobación y proseguí retomando el tema de las primas para cerrar la sesión.

—Así que, Miguel, necesitamos que estudies las primas

CREO, LUEGO CREO

de fábrica con mirada crítica y que nos propongamos algún cambio. Lo discutiremos en la próxima sesión, junto con la propuesta de objetivos. Y si no tenéis más preguntas ni comentarios, nos vemos el próximo miércoles a la misma hora.

Al César lo que es del César y al equipo lo que es del equipo

Marque retribuciones coherentes. No premie por objetivos individuales si cree que la única forma de conseguir un objetivo es trabajando juntos.

Los objetivos deben estar basados en indicadores representativos, deben depender de su trabajo y su número debe ser moderado.

Los objetivos deben ser motivadores. Marque objetivos que se puedan conseguir, tanto a medio como a largo plazo. Recuerde que la motivación de logro no funciona si el «logro» no es posible.

Los objetivos no pueden cambiarse unilateralmente.

Nunca pierda su Norte, su objetivo final, y concentre su energía en el seguimiento de los objetivos a corto plazo.
