



Negocios de familia

EMPRESAS DE GENERACION EN GENERACION

Hemos descubierto al enemigo

Ing. Santiago Antognolli

Hemos descubierto al enemigo

“Según la inmortal frase de Pogo: Hemos descubierto al enemigo, y ese somos nosotros!!”

Milton y Rose Friedman

En todas las empresas que me tocó ayudar, y son varias, tropiezo con la misma dificultad.

Una vez definida la visión, planteada la estrategia y trazado el plan de acción, si el modelo de negocio es viable (siempre lo es, sin grandes modificaciones, ya que los emprendedores siempre perciben cuando un negocio es posible. Y por otro lado, si este no lo fuera mi trabajo consiste en ver como cambiarlo radicalmente o salir de él) comienza la lucha por evitar que el dueño del negocio, con hábitos propios, con acciones equivocadas o con practicas in entendibles evite que la estrategia se lleve a cabo.

Puede parecer increíble, pero, a pesar de haber desarrollado juntos todo el plan de acción, siempre aparecen esas viejas prácticas, o esos hábitos que parece que atentan contra su misma empresa.

Y, siempre, mi trabajo consiste en mostrarles cuales son esas acciones que no hacen mas que evitar que se lleven a cabo los planes que él mismo diseñó.

Muchos de los problemas que percibo son comunes a todas, así que imagino que la mayoría de la pymes deben ser victimas de estas prácticas. Aún más, creo que innumerables empresas no se desarrollan y pasan a ser grandes debido a este problema. Es el mismo dueño el que mantiene amarrado el crecimiento.

Les voy a contar los casos mas graves a los que he asistido, con el objetivo de ayudarlos a ver si ustedes están contaminados con este extraño mal. A veces el mirar de afuera otros casos, puede servir para verse reflejado e identificarse.

Lo que voy a relatar es la absoluta verdad, aunque a veces parezca patético, lo extraño es que los dueños, al estar inmersos y ser parte del problema, no perciben la gravedad del mismo.

Los síntomas más comunes son

El síndrome “mala cosecha”

Un cuento popular relata que un campesino estaba sentado debajo de un árbol cuando pasó un caminante y le preguntó –*“Que está haciendo amigo?”*, este contestó –*“Estoy cosechando la fruta de este árbol”* – *“Y cosecha sentado?”* – *“Y, si, cuando viene el viento derriba la fruta y yo la levanto”* – *“Y si no hay viento?”* – *“Y, ese es un año de mala cosecha!!”*.

Este tipo de comportamiento, aunque parezca mentira, es el de la mayoría de los empresarios.

A pesar de que trabajan mucho y muchas horas, pierden de vista el resultado. Es decir se ocupan sin medir el resultado de esa ocupación.

En una empresa tenían problemas de entrega, siempre quedaban pendientes pedidos por el doble de lo que entregaban, los clientes se quejaban y algunos dejaban de comprar, aunque tenían una calidad excelente y ese es el secreto de su éxito. Lo peor es que la empresa, con el nivel de facturación que estaban alcanzando, era muy poco rentable y eso hacía que les costara mucho hacer las inversiones que necesitaban.

Al principio creí que la capacidad de producción era insuficiente, a pesar de que ellos aseguraban que trabajaban holgados.

Les propuse, entonces, como objetivo, alcanzar un nivel de facturación un 40% mayor del promedio hasta ese momento durante cuatro meses. Eso me iba a indicar si la estructura estaba capacitada para producir mas (cuando digo estructura me refiero a la empresa toda, compras, logística, mantenimiento, proveedores de servicios, etc.). A pesar de aparecer pequeños problemas de tercerización de un servicio, que se solucionó incorporando otro proveedor, trámite que llevó dos días, se alcanzó la meta propuesta, durante el tiempo propuesto, sin ningún problema. Y más aún, siempre las dos últimas semanas la producción era mayor que la habitual, cosa que hacían para alcanzar la cifra de entrega pedida, pero nunca un poco mas, se habían puesto un límite propio.

Esto demostró que era posible entregar el 100% de los pedidos sin mayores problemas y sin gran aumento de personal.

Siempre que se pedía un poco más, aparecían las excusas (*la falta de viento*), que faltó mucha gente, que no entregó el proveedor de materia prima, que tal personal no hacía las cosas bien, que habría que tomar mas gente, que no tenían tiempo.

Ese empresario trabajaba mucho y muchas horas en la empresa, hasta suspendía vacaciones dejando de lado la familia, pero no entendía de la importancia del resultado.

Todo era achacable a los factores externos, ellos nunca eran culpables. No entendía que el trabajo del empresario es hacer que las cosas pasen, que debe estar continuamente viendo que es lo que impide llegar al objetivo y solucionarlo. Entonces, como todas las reuniones se generaban discusiones acerca de porque no se podía cumplir con los pedidos (aclaro que el cumplir con lo vendido les significaba un salto de rentabilidad enorme y un crecimiento acelerado) decidí cambiarle las pautas de decisión.

Siempre se quejaban de los bajos retiros y de la vida sacrificada que llevaban, así que los animé a retirar lo que consideraban justo o lo que ellos pretendían, que era cuatro veces lo que retiraban hasta ese momento.

De esta forma si la empresa no entregaba no sería rentable y se fundiría. Esto significó, como decimos en Argentina, ponerse los pantalones largos. Si querían vivir bien, y era posible hacerlo, deberían pensar y trabajar como empresarios "Cumpliendo los objetivos sea como sea".

También obligó a delegar algunas funciones y generar mandos medios, cosa que al principio parecía imposible, todo debía ser llevado a cabo por ellos. Estaban atrapados en su propia trampa, no tenían problemas de venta, porque habían puesto toda la energía en la calidad del producto, y en eso son buenos, pero no entendían la necesidad de alcanzar determinada meta. Entonces no tenían

rentabilidad suficiente, no podían invertir, ni tomar más personal, ni automatizar para tener mayor productividad.

Después del cambio de perspectiva van dos meses que se está cumpliendo con los pedidos que entran, y ya estamos pensando en incorporar un vendedor.

Muchos empresarios en momentos de crisis saben sobrevivir, son creativos y hacen los sacrificios necesarios para pasar el momento y alcanzar lo que pretenden. Pero en momentos de crecimiento no sienten el mismo apuro por alcanzar los objetivos, es como que sólo son buenos pilotos de tormenta que en la calma descansan esperando las próximas turbulencias.

Esto está emparentado con el próximo síntoma

Síntoma: más o menos bien

Soy afecto a las historias porque estoy convencido que sirven para definir un problema mucho mas que mil palabras.

Un maestro Zen y su discípulo estaban peregrinando por un paraje montañoso y desolado, cuando encontraron una cabaña muy pobre. En ella vivía una familia conformada por un hombre su mujer y seis hijos.

Les pidieron alojamiento y alimento, a lo que los campesinos respondieron afirmativamente de muy buen gusto a pesar de su pobreza, compartirían lo poco que tenían.

Durante la cena el maestro preguntó de que vivían: El hombre le explicó que tenían una vaca, de la cual sacaban la leche diaria y un poco más que cambiaban con otros campesinos por algunos alimentos. Que eso les permitía vivir como lo hacían. Al otro día, los viajeros se levantaron antes que nadie para seguir su camino, entonces el discípulo le dice al maestro – Maestro, que buena gente, compartieron con nosotros lo poco que tenían. Y que pobres son. Como me gustaría ayudarlos!!. No podemos hacer nada por ellos?.-

El maestro sin pensarlo le dijo- Quieres ayudarlos?, ve y empuja la vaca por el barranco.-

-Pero, maestro, es la única fuente de alimentos!!!.-

- No discutas haz lo que te digo!!

El discípulo pensó que el maestro había enloquecido, pero no tenía más remedio que obedecer, y así lo hizo.

Un año mas tarde el discípulo volvió a pasar solo por la región, y lleno de miedo y curiosidad pasó por la casa. Al acercarse la vio mucho más arreglada, e incluso vio mucho terreno sembrado que no lo estaba en la visita anterior.

Al verlo llegar el campesino se acercó reconociéndolo y le dijo:

-Bienvenido, ustedes nos trajeron suerte!!! El día que se fueron se nos cayó la vaca por el barranco. Al principio nos desesperamos pensando que íbamos a morir de hambre, entonces yo me puse a sembrar para tener algo que comer, mi esposa comenzó a tejer

algunas prendas que vende en el mercado y le va muy bien, y mi hijo mayor aprendió a trabajar la madera y hace muebles para toda la comarca. Ya compramos la casa que no era nuestra y estamos pensando en comprar mas terrenos para sembrar!!!”

El cuento de por si es bastante claro. Pero esa situación es mucho mas habitual de lo que creemos, hasta muchas veces inmersos en ella no la percibimos.

La mayoría de las oportunidades aparecen en los momentos de crisis, muchas de las empresas surgieron porque el emprendedor fue despedido del trabajo y no sabía que hacer, otros porque perdieron al cliente mas grande y tuvieron que cambiar de producto, o después de la crisis del 2001 teníamos que hacer algo, y así tengo mil ejemplos.

Cuidado con los resultados mediocres, las empresas que crecen no se conforman. En este síntoma pongo como ejemplo a todas las empresas que me tocó ayudar, cuando me llaman es porque saben que pueden estar mejor y no se conforman. Pero he tenido más de una entrevista donde la respuesta es “con esto es suficiente”, una empresa que no crece comienza a morir.

Esto me lleva al siguiente síntoma recurrente

Síntoma: no quiero ser grande

En la primera reunión de trabajo con las empresas el objetivo es encontrar la visión. Las preguntas ineludibles siempre son ¿Qué les gustaría ser?, ¿En qué quieren transformarse?, ¿Cómo ven a la empresa ideal? Las respuestas indefectiblemente tienen el término “no quiero ser una empresa grande”.

A veces me preguntó si es un problema cultural de Latinoamérica, y como me responderían en Europa o Estados Unidos. En las sucesivas reuniones, por supuesto, los voy convenciendo del error de esa respuesta.

No entienden que las empresas grandes, en lo primero que pensaron es en ser grandes.

Parece que quisieran tener una empresa chica, con muy buena rentabilidad, sin personal, sin problemas, trabajando tres horas por día, y por algún golpe de suerte, o porque alguien lo decide, que no son ellos, transformarse en Microsoft o Coca Cola, y esto no es posible.

Por otro lado admiran a los que hicieron posible esas empresas. Un empresario debe siempre querer ser grande, y no con un objetivo exclusivamente económico sino de realización, de logros, de lo que significa una empresa para la sociedad.

Si no piensan en ser grandes nunca lo serán. Asocian mayor empresa con mayor trabajo y con menos horas libres, y, normalmente, si hacen las cosas bien, es todo lo contrario. Es controlar la marcha de los negocios y delegar en personas que saben más que nosotros. En una de las empresas que ayudo es un problema definir entre los dueños quien llega temprano para abrir y quien se queda a cerrar, tendrían que trabajar los sábados

para cumplir con los pedidos, pero ellos mismos sabotean la decisión, porque a ninguno le gusta trabajar ese día.

No consigo que confíen en los empleados para esa tarea, esto viene desde el padre de los dueños que pensaba que abrir el negocio era signo de responsabilidad. Ellos mismo frenan el crecimiento, porque entonces sí mas actividad significa más horas de trabajo.

En otra empresa, la de la primera historia, no hacen horas extras u otro turno porque el responsable de la producción, uno de los dueños, piensa que si el no está la fábrica no camina, entonces evita el sobre horario. Lo increíble es que vive a media cuadra de la empresa.

Como una organización es un sistema donde todo tiene que ver con todo esta falta de confianza en el personal nos lleva al cuarto síntoma.

El síndrome “el personal es el enemigo”

Parece imposible, casi siempre, hacerle entender al empresario que la relación laboral es una relación “ganar-ganar”.

Creen que es un sistema de suma cero donde lo que gana uno lo pierde el otro. Debo aclarar que la cultura de nuestros trabajadores no ayuda mucho a pensar de otra manera, pero también es cierto que la mayor responsabilidad en el éxito de la relación es del empresario.

Existe una gran desconfianza de uno en los otros y, ante cualquier problema, lo primero es pensar en la mala intención de la otra parte.

La relación laboral debiera ser de lo más simple: esto lo podemos hacer, esto no lo podemos hacer, esto se premia, esto se castiga. Las condiciones básicas: son reglas claras, justicia para todos por igual (incluyendo al empresario) y, de vez en cuando, una palmada en la espalda.

Si se definen las reglas y el empleado sabe que se espera de él, periódicamente se le dice que hace bien y que hace mal y que debería cambiar, el problema, si no cumple, es exclusivamente suyo.

Los empresarios plantean normalmente una relación de yo ordeno y usted obedece, su vida no me interesa, sus problemas afuera, si no lo dije usted debiera saberlo es obvio. Vigilan constantemente el como y no el que, están atentos a cuantas veces toma agua y no a cuanto produce, si habla con los compañeros y no a la calidad de su trabajo. A través de los años se tejen relaciones laborales realmente increíbles.

En una empresa vinieron a ofrecernos un sistema de control de productividad, es decir ver que tareas se hacían de más y cuales no agregaban valor, que consistía en colocar una cámara en el puesto de trabajo.

El empresario, a quien el sistema parecía interesarle, planteó no decirle al empleado que lo estaban filmando, porque él lo conocía, que era un empleado difícil, que iba a hacer todo mal a propósito, que iba a decir que lo estaban vigilando y que después iba a estar un mes con mala cara.

Era algo tan simple como explicarle que el objetivo era mejorar la tarea, que la mayor productividad mejoraba la rentabilidad de todos y que él era parte de la empresa. Finalmente, el sistema no se utilizó para evitar problemas con el empleado, y peor aún este empleado fue ascendido de puesto a los dos meses, como si fuera un empleado ejemplar.

En una reunión de directorio, donde planteamos como solucionar el problema del alto ausentismo y apatía del personal, una de las dueñas planteó darles un incentivo económico a los empleados. Le respondí que podía pagarle a la gente el doble de salario y el problema seguiría, mientras los baños siguieran siendo tan sucios e inhabitables, la temperatura del galpón fuera insoportable, la gente debiera comer en medio de la producción o tirada en el suelo afuera de la fábrica, o tuviera que seguir llenando los bebederos con agua de red porque la orden era no mas de dos bidones por semana, como si el personal utilizara esa agua para algún propósito oscuro. En una de las mejores empresas, la que más creció en los últimos tiempos y en la que mejores resultados tenemos, el dueño está alterado porque la organización está atravesando por una crisis financiera, entonces trata mal al personal, busca culpables de todos los problemas y no soluciones, la gente comenzó a decirle en las reuniones lo que él quiere escuchar y no lo que piensa, para evitar retos.

No entendió que ser empresario implica ser muy cuidadoso de todas las actitudes y reacciones porque todo lo que hacemos es ejemplo y educa, y todo lo que no hacemos también es ejemplo y educa.

Conclusiones

Como ven, el empresario es el mayor enemigo de la organización.

Son, generalmente, los responsables de que empresas con alto potencial de crecimiento continúen, por años, en un estado de letargo, ganando algo pero sin desplegar todas sus capacidades (viven de la vaca).

Trabajan mucho pero sin fijar objetivos, encuentran todas las excusas para explicar porque no pudieron (falta de viento).

No quieren ser grandes y boicotean el crecimiento.

Transforman al personal en enemigo de la empresa.

Las empresas que tienen un modelo de negocio viable y no crecen, deberían cambiar de empresario, aunque esto no es posible.

Entonces, si alguno al leer estas líneas se sintió identificado, debe plantearse ya mismo como va hacer para cambiar su visión de la empresa.

“Hemos descubierto al enemigo y somos nosotros mismos”

Ing. Santiago Antognolli