

A silhouette of an archer aiming a bow against a bright orange and yellow sunset background. The archer is on the left, and the bow is on the right. The text is overlaid in the center.

**Cuándo se
cumplirán
las malditas
metas**



¡Cuándo se cumplirán las malditas metas!

El problema de las metas productivas provoca mucha angustia en estas épocas tan inestables e inciertas. En Latinoamérica se suele tratar el tema como un mantra, como la llave del [mandala](#). En mi experiencia, cuanto más se persiguen las metas más lejos se encuentran de alcanzarlas.

Aleja las metas del éxito

En las empresas latinoamericanas es común subordinar todos los resultados de negocios al logro de las metas anuales.

Es tanta la subordinación al logro de las metas que algunas de las malas prácticas más escandalosas que pude conocer se produjeron alrededor de las cifras que construyen el cumplimiento de metas.

¿Son las metas el indicador exclusivo y más relevante de la marcha del negocio? Difícilmente.

La experiencia en consultoría me ha enseñado que cuando las metas no se logran durante varios períodos y se han fijado en una magnitud muy superior a los resultados habituales, algo no está bien.

Aquello que no está bien es generalmente una compleja ecuación con mix de aspectos cualitativos y cuantitativos donde el esfuerzo colectivo de los equipos de trabajo es una de las variables que construyen la ecuación, pero nunca la más significativa.





Sin embargo, durante décadas he observado como el peso de la responsabilidad por el incumplimiento de las metas se asigna a la falta de energía, de esfuerzo o de compromiso del equipo humano, ya sea el gerencial y/o el operacional.

Esa carga sobre las personas lo único que logra es crear culpa, distraer el foco, hacer correr a todos para demostrar que están haciendo algo, perdiendo la oportunidad de razonar colectivamente sobre las oportunidades sistémicas de mejora, que nunca son lineales ni entregan resultados inmediatos.

Revisa este modelo.



Adaptado de: Prokopenko, J. "La gestión de la productividad" OIT 1990

Elegí el modelo de Prokopenko porque es tan antiguo como simple, no genera equívocos en sus factores. Podríamos discutir si hoy aplica o habría que actualizarlo, pero es sencillo.

Se entiende que los ocho (8) factores forman una matriz compleja donde cada uno impacta y es impactado por los otros, de modo que pequeños desvíos en cuatro o cinco de los factores alcanzan para mandar a las metas a la punta del cerro. ¿Estamos de acuerdo?

Ahora, imaginemos que las metas no se están logrando repetidamente (Una situación muy común en estos tiempos post pandémicos): ¿Por dónde comenzamos? ¿Por dónde comenzarías tú si estuvieras viviendo esta situación?

(Piensa ...piensa...piensa).

Genera una hipótesis. Esto es un ensayo, nadie te cobrará si fallas ni te premiará si aciertas.

¿Ya?



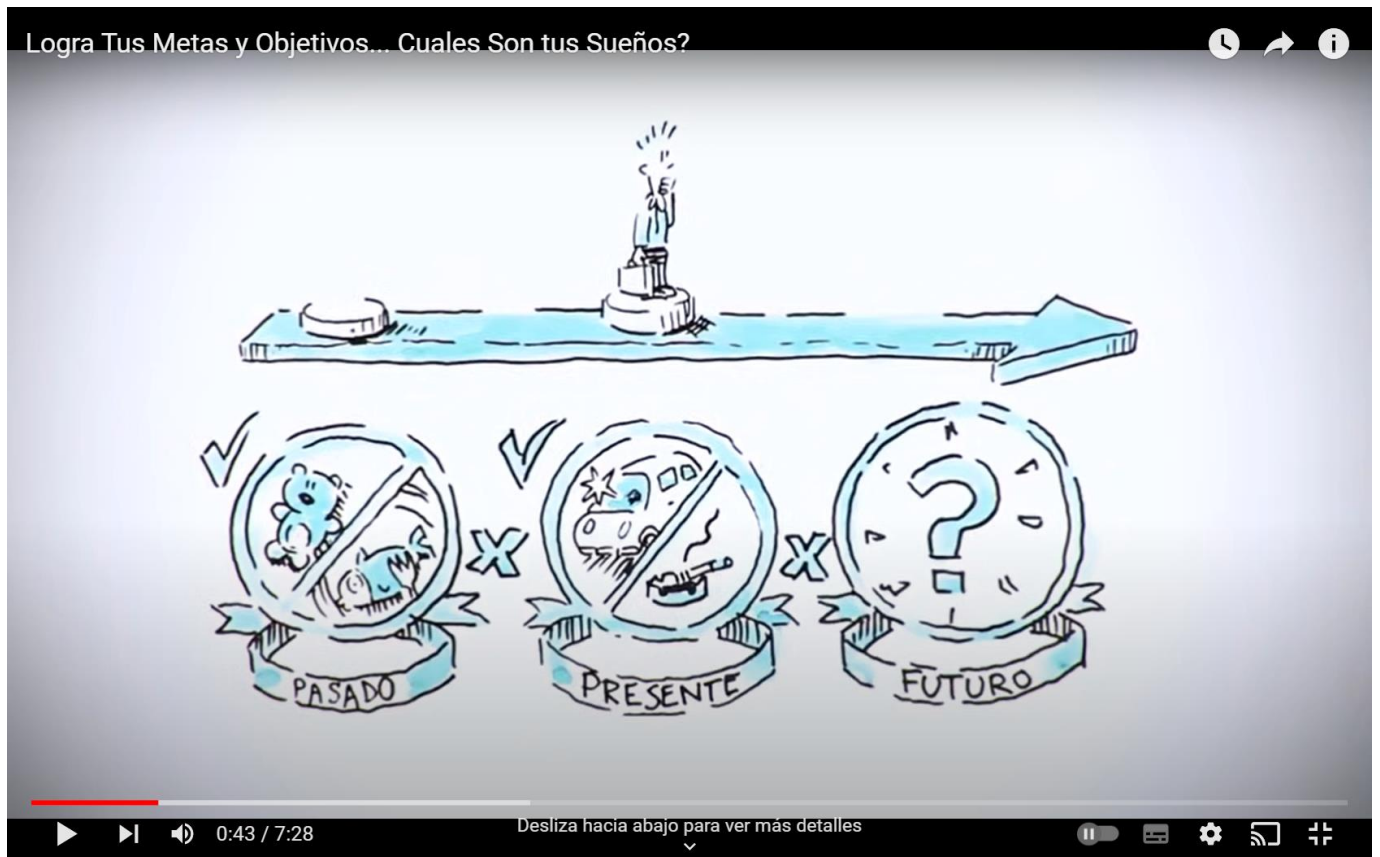


En mi opinión, lo primero que hay que hacer es calmarse, aceptar que los cambios productivos que suponen modificar hábitos colectivos en las organizaciones no se logran en los períodos que uno quiere (mucho menos en períodos anuales), evitar medidas que se dejan de aplicar o se contradicen con las próximas medidas, pero sobre todo evitar culpar a las personas por lo que es un problema matricial, no lineal, de modo que no existe ninguna variable que por sí sola explique el déficit.

Cuando no se logra ese ambiente de calma atenta, lo que suceden son los arranques histéricos, las depresiones, las culpas hacia terceros, las revueltas internas que pueden agregar picante a la salsa hasta arruinar la digestión de todos.

La paranoia no ayuda a nadie y provoca reacciones que confunden la percepción de los problemas en la ansiedad de querer cumplir, querer acertar, querer mejorar más rápido que lo que a veces resulta materialmente posible.

<https://www.youtube.com/watch?v=4O0nrmV9P6Q&t=29s>



Investiga con astucia y buen humor

En el 90% de los casos el problema de las metas surge de un mix complejo, de modo que es importante identificar cada factor posible, imaginar su potencial impacto, para luego crear una táctica de prioridades que permita ir desbrozando el canal, como dicen en el campo.





Esa investigación tiene dos condiciones imprescindibles:

La primera condición es que debe ser simultánea a la continuidad operacional, por lo que probablemente deberán redireccionarse ciertos esfuerzos o revisar la continuidad de ciertos programas para “darle aire” a los equipos a fin de investigar sin asfixiar a nadie.

La segunda condición es que esa investigación debe ser cooperativa, colectiva o con el nombre que quieran ponerle para indicar que debe hacerse con integrantes de todas las grandes áreas por niveles (todos los gerentes, al menos un superintendente por área, al menos un jefe por área).

Se entiende que si el mensaje interno es claro, no persecutorio sino claro, deberían ofrecerse más voluntarios que necesidad de grupos de trabajo, porque nadie puede eludir su responsabilidad sobre el tema.

¿Te gustan las series de homicidios? Bien. Se trata de descubrir al asesino de la productividad, que probablemente sea un grupo de asesinos que mata la productividad en varias partes al mismo tiempo sin conexión aparente entre ellos.

No busques culpables (los chivos expiatorios son como las drogas, calma instantánea, pero repetición asegurada a corto plazo); busca conexiones tóxicas, desencuentros fatídicos, plazos superpuestos, errores no forzados que se combinan, persigue cortocircuitos que nadie considera importantes pero que combinados podrían generar “agujeros negros” de productividad.

Es posible ayudarse con miradas externas pero nunca delegues todo el esfuerzo en gente ajena a la empresa. La asesoría externa puede ser útil, pero es vital preservar lo mejor de la cultura disponible, no cambiar de caballo a mitad del río e involucrar directamente a las gerencias que hay, no las que debiera haber.

Recuerda a tu primo italiano Pareto que descubrió que el 20% de los problemas genera el 80% del impacto y busca lo grueso, no el pelo en la sopa.

Todos deben buscar juntos para compartir sus hallazgos entre todos, de manera que cada hallazgo puede alertar a los otros sobre indicios que no habían visto. También hay que cruzar a los tres niveles cotidianamente en los dos sentidos, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, porque por cualquier lado puede saltar la liebre. Es esencial la disciplina de proyecto complejo en esta etapa.

Evita las recetas húngaras

Las recetas húngaras parecen exquisitas, pero son muy difíciles de aplicar en Latinoamérica, porque no es lo mismo decir “sabroso” en nuestro idioma que decir “ízletes” con acento oriental ¿verdad?

Claro que es rico el sushi japonés, la mermelada de naranja inglesa, la mantequilla de maní norteamericana y el strudel alemán y hasta -si me permites- los gloriosos varenikes ucranianos.





Pero en tu empresa aquí, en Latinoamérica, también puedes compartir tus propias recetas de gestión. Tienes gente educada en buenas empresas y universidades... arma la receta de gestión que mejor se adapte a la cultura de tu organización, que nadie conoce mejor que tú.

Te van a proponer “cambiar la cultura”: No aceptes. La cultura que tiene tu empresa lleva muchos años generándose, mes a mes, año a año, gerente tras gerente. Cultura es sinónimo de identidad.

Todas esas experiencias se van amalgamando, fusionando, combinando en colores y sabores únicos que tendrán muchos defectos, pero también tienen muchas virtudes.

¿Sabes qué? Yo soy el experto más experto en cultura organizacional y te lo aseguro. Si tienes que mejorar la productividad de tu empresa, no le agregues a esa epopeya de atrapar al asesino, el estrés de intentar transformar la cultura sin saber qué cresta quedará al final, como en las cirugías estéticas.

¿Secreto entre tú y yo? El cambio cultural como se lo vende en el mercado, es un argumento de marketing, solo eso.

Aprovecha lo que hay. Mejora lo que hay. Investiga lo que hay con buena onda, con optimismo y solidaridad hacia todos los colaboradores, porque la gente se pone contenta cuando logra las metas. Genera una mística colectiva del esfuerzo compartido.

https://www.youtube.com/watch?v=V2PP3p4_4R8



Sergio Slipczuk

sergio@slipczuk.com
www.slipczuk.com
+56 9 8805 3138 | +56 2 3256 9942

Página 6 de 7



Mata a las vedettes

Mátalas simbólicamente, claro. Anúlalas. Diles que se queden quietecitas y no embarren la cancha.

Las vedettes que siempre existen en las organizaciones son el producto razonable de personajes poderosos muy eficientes e inteligentes.

Pero ninguna vedette salvará las metas colectivas y usualmente las frenan, porque generalmente trabajan para el beneficio de su área, complicando a las demás.

Para los tiempos de desafíos se necesitan gerentes generosos, superintendentes abiertos, jefes que colaboren con todos porque únicamente entre todos se logrará atrapar al asesino.

Las metas son, sin ninguna duda, un desafío colectivo de MEDIANO PLAZO, siempre y cuando no haya cambios previos en la estructura o transformaciones tecnológicas importantes, porque entonces hay que agregarles dos o tres años más.

Mientras trabajan en detectar al criminal, asegúrate de mantener un clima de optimismo y sano desafío, con la gente bien descansada, las cabezas lúcidas y los diálogos inteligentes sin cuidarse el trasero a cada paso. No cuestiones: apoya, valida, agradece, abraza en lugar de señalar con el dedo.

¿Si hay garantías? No. Nunca hay garantías. Pero al menos que el desafío sea digno, maduro, consciente y tolerante, para que todos se sientan orgullosos del trabajo que hacen, aunque no necesariamente se logren las malditas metas. ©

