

Montaner & Asociados

SELECCIÓN, FORMACIÓN Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

Mensaje n°34 : “¿Qué ocurre?”

En Europa estamos medio conmovidos y medio espantados por los resultados de las elecciones francesas. Se nos hace inimaginable que, en un país democrático, que un partido que tiene algunos principios no del todo democráticos pueda salir adelante con el vot de casi el 20% de los franceses. Y esto es precisamente la democracia, una democracia que debe ser capaz de asumir lo que el pueblo pueda expresar, guste o no guste. Y viene a cuenta la frase de Alvin Toffler:

“Los analfabetos del siglo XXI no serán los que no puedan leer y escribir, sino los que no puedan aprender, olvidar lo aprendido y aprender de nuevo”.

Parte del pueblo francés ya avisaba en los últimos tiempos de un descontento que, en buena parte, se ha visto reflejado en las urnas, y esta es la gran lección la clase política tiene que aprender, que lo aprendido no sirve para mucho en los tiempos actuales y que debemos aprender de nuevo.

En las organizaciones pasan cosas parecidas. La alta dirección está en su torre de marfil y no se entera de muchas de las cosas que pasan, lo cual es lógico, ya que no se puede saber todo lo que pasa en la empresa. Pero sí hay que conocer lo mas significativo: **Lo que piensa el Personal y los Clientes.**

Los directivos están tan ocupados con sus problemas de organización, de imagen pública y del valor de la empresa que suelen olvidarse del valor más importante de la empresa: **su Personal y sus Clientes.** Cuando hay algún descalabro en forma de renuncia y pase a la competencia de personal clave, o cuando el mercado gira la cara a la empresa, entonces es cuando se encienden todas las luces de alarma para sofocar el incendio. No podemos aprender de una vez y por todas que es necesario tomar el pulso de forma constante a nuestro personal y a nuestros clientes, para prevenir descalabros como los que a veces sacuden a las empresas o a los estados.

Algunos se preguntan cómo hacerlo. Pues bien, en este sentido, las empresas de consultoría tenemos un panel de ofertas realmente impresionantes: los estudios de clima, los estudios de opinión interna, la investigación de la opinión de los clientes, el cliente desconocido, etc. a la cual más sofisticado. Si me preguntan por sus resultados, les diré que son buenos, pero si me preguntan si se puede hacer algo más, para mí lo mejor es que el equipo directivo lo compruebe directamente.

¿Cómo? Como me decía un Director General: “Dando vueltas por la empresa y preguntando”, es como uno se entera de algo, aunque algunos me dirán: pero esto es socavar la autoridad a los jefes, la respuesta es: depende de la pregunta.

Si le pregunto a un empleado qué tal lo hace su jefe probablemente estoy interfiriendo en la labor del jefe, pero si le pregunto qué tal le va en su trabajo o cómo van los nuevos equipos informáticos, estoy preguntando algo que no interfiere. Hay que pasear por la empresa para tener más canales de comunicación. Si viene un empleado y me cuenta lo que pasa en su departamento, muy amablemente le indicaré que se lo explique a su jefe, que le dará la solución.

Si me dice que ya lo ha contado tres veces sin obtener solución, hay que dar largas con un “bien, ¡hay que tener paciencia!” e ir inmediatamente al jefe para comprobar qué se ha hecho con los problemas del departamento y si estos interfieren en los beneficios empresariales”.

Con los Clientes hemos de actuar igual, aunque hay que ir con mucho cuidado de que las visitas de cortesía para comprobar in situ el grado de satisfacción hacia la empresa, no se aprovechen para conseguir unas mejoras en los descuentos. Por lo tanto, hay que prepararse para ello. En una ocasión invité al equipo directivo de una cadena de alimentación a que se situaran durante unas horas a la salida de las cajas y preguntaran por el grado de satisfacción de sus clientes: aprendieron más sobre el negocio en dos horas que en todo el tiempo que llevaban en la empresa.

La frase de Toffler me parece que es de las que hay que grabarlas en letras de oro y colgarla en algún sitio preferencia del despacho

Ramón Montaner
rmmontaner@montaner.com