INSTITUTO ARGENTINO DE INFORMÁTICA INDUSTRIAL

IV Jornada de Gestión Eficiente de Plantas Industriales

"Claves para resolver las pérdidas de su fábrica"

Septiembre 8, 2011

UTN, Bs. As.

Conferencia:

"Aspectos psicológicos del reconocimiento de pérdidas"

Lic. Gabriel L. Abarca

Lineamientos:

- Pensar desde la Dirección
- La relación Empresario-Consultor
- Recomendaciones

www.iaii.org.ar

gabriel.abarca@gmail.com
www.gabrielabarca.com.ar

© Este material puede citarse libremente mencionando su origen

Introducción

Considerados Señoras y Señores.

Hace cerca de tres meses, mi profesión de analista se vio sorprendida por la pregunta del Ing. Rodríguez Ponti respecto a qué elementos psicológicos creía yo que podían intervenir en el “desconocimiento de las pérdidas fabriles”, pues era de su interés incluir la variable humana y psicológica en esta IV Jornada de Gestión Eficiente de Plantas Industriales que estaba organizando el IAII, y que hoy nos reúne.

La inquietud fue todo un desafío mutuo, que luego fue incluyendo a otros actores en Consultoría, y a quienes a algunos ya conocen y a otros continuarán conociendo durante el resto de la tarde.

Este desarrollo que les presento se inició sobre un “trabajo de casos” que fueron seleccionados por su mayor representatividad.

Quisiera compartir ahora con uds. los frutos de nuestra inquietud.

Pensar desde la Dirección

No es extraño para nadie enunciar que el trabajo de la Dirección de la Empresa consiste en la planificación, coordinación, proyección, programación, etc. de la vida de la Empresa. En otros términos, me gustaría decir que es "un trabajo de *pensamiento*". Es decir, voy a considerar que una de las tareas principales de la Dirección es *pensar*; la otra es actuar, y sobre ello volveremos brevemente luego.

En miras a esto, voy a sintetizar deliberadamente la función del pensamiento como la de "aceptar" o "negar" una *toma de conciencia*. Y es justamente en su faz de "negación" donde más nos interesa hoy para nuestro tema; por eso, voy a llamar a esa faz de negación: "el trabajo de la negación". Dicho sencillamente, el trabajo de la negación consiste en "decir que no", en "*negarse* a tomar conciencia" de una situación determinada.

Nos baste enunciar lo anterior para que podamos imaginar qué amplio es este trabajo, y qué necesario inclusive. En este mismo momento estamos negándonos a percibir sonidos del exterior, a recordar ideas que nos distraen, a pensar sentidos alternativos a lo que estoy diciendo pero que no vienen al caso, etc., etc.

En lo que a nosotros atañe, hoy queremos explorar sólo el *trabajo de la negación* en la mente de la Dirección; es decir, las negaciones de la Dirección y sus consecuencias sobre las pérdidas fabriles. Tal es, puntualmente, nuestro único cometido.

Nuestro interés, aún por acotado que parezca, sigue siendo amplio y complejo. "¿Qué lleva a una Dirección a negar pérdidas? ¿Cómo es que esto ocurre? ¿Qué otras consecuencias tiene?" y otras tantas preguntas que pueden continuar surgiéndonos...

A nosotros, sin embargo, no nos van a interesar solamente las negaciones de las pérdidas, sino algo más, en ánimo de complicar las cosas: la

relación de esta negación con el trabajo del Consultor. Y ahora sí que están todos los actores sobre el escenario...

Empecemos, sin embargo, por la parte más sencilla: nuestra casuística. ¿Qué puede enseñarnos ella sobre el *trabajo de la negación* en la mente de la Dirección?

> En el caso presentado por Gabriel Gaspari, donde las órdenes de compra pequeñas quedaban en espera de otras y que culminó con la jubilación temprana del Jefe de Sector, nosotros evaluamos que esto fue consecuencia de una cierta *contradicción* de parte de la Dirección, en donde dos mandatos contradictorios recaían sobre el mismo Sector y que llevaban a este a actuar con cierta *autonomía* con el fin de resolver tal contradicción. ¿Cuál es aquí el trabajo de la *negación* desde la mente de la Dirección? El de no tomar conciencia de las *consecuencias* de la contradicción, siendo que tal toma de conciencia debería llevar a una opción y un reacomodamiento del Sector, a asumir ciertas pérdidas necesarias, si así fuera.
>
> El caso que trajo Enrique Wojnacki, sobre las Órdenes de Compra emitidas por el MRP y transcriptas a máquina de escribir parece sencillo, ingenuo inclusive; pero que no nos dejemos engañar: no lo es en absoluto; es un caso grave. Este caso nos habla de la capacidad *negadora* de la Dirección de mantener dos áreas, o dos sectores dentro del mismo área –como este caso–, incomunicadas.
> Si nos gusta pensar la Empresa como un cuerpo, con articulaciones que hacen de *fronteras* –palabra importante–, aquí descubrimos que en el paso fronterizo ¡hay un muro!; en lugar de articulaciones, hay anticuerpos. ¡Esta fábrica tiene una enfermedad autoinmune! Acá nos acercamos a una enseñanza crucial: instalado un flamante MRP, siguió haciendo falta *algo más* para que la *negación* devenga *continuidad diferenciada*. Y allí radica su gravedad: si una Dirección fue capaz de mantener un muro en algo tan sencillo, imagínemosnos con cuánta más fuerza podrá levantarlo en algo más crucial...
>
> El caso de Arturo Rodríguez Ponti, sobre los “trucos” para la impresión nocturna de etiquetas, nos es de una enseñanza capital para lo que pretendemos mostrar en esta comunicación, para descubrir el trabajo de la *negación* en la mente de la Dirección. ¿Qué llevaba a este Director a *no* visitar el turno nocturno? ¿Cómo podía ser que *nunca* hubiera pensado en hacerlo? Aquí se deslinda claramente el trabajo del pensamiento de la

inversión monetaria en IT. La solución al problema era *gratuita*, *no onerosa*, bastaba *pensar* para hallar una salida a las pérdidas. Retomaremos aspectos de este valioso caso en el apartado siguiente sobre la relación Consultor-Empresario.

Ya, por último, el caso de Ivo Bandoli sobre el engranaje del motor de limpiaparabrisas nos revela puntos muy relevantes sobre el trabajo *negativo* de la Dirección, pues nos debe llevar a preguntarnos no tanto qué aspectos los empleados le ocultaban *a* la Dirección, sino qué aspectos la Dirección *se ocultaba a sí misma*, porque es sólo desde este *auto*ocultamiento desde donde puede proyectarse un cono de sombra bajo el cual son capaces de crecer las más extrañas criaturas, criaturas capaces de armar una fábrica paralela inclusive...

Anteriormente dijimos que haríamos referencia al *actuar* de la Dirección; y nos referíamos a este caso. Creemos que aquí no se trata sólo de pensar, sino de considerar qué *actitudes y valores* llevaron a la Dirección a permitir que esto exista. Creemos que aquí no hay sólo *no pensamiento*, aquí hay *inacción*...
Esta materia supera el tratamiento del tema que podemos hacer hoy, pero no queríamos pasar por ello sin hacer alguna referencia al respecto.

Volviendo ya a nuestro cauce, como pueden ver, nuestro trabajo, nuestro vértice, ha sido responsabilizar a la Dirección de las pérdidas de Planta, porque creemos que desde ese lugar aún podemos actuar como Consultores.

La relación Empresario-Consultor

En nuestra Introducción, y al mencionar el caso de Rodríguez Ponti sobre la impresión nocturna de etiquetas, mencionamos que buscaríamos incluir el trabajo del Consultor en la ecuación de la *negación*. Nos abocamos a ello ahora.

En líneas generales, hay muchas formas en las cuales podemos *negar* desde la Dirección, por ejemplo, tomando una parte del problema por el todo, dando órdenes contradictorias, buscando negar absolutamente toda contradicción, creyendo en fórmulas comerciales mágicas, no evaluando alternativas de pérdidas, contentarnos con ver "la parte que anda bien" para no ver "la parte que anda mal" o, aún llegado el caso, como ya dijimos, ver pero *no* actuar, tal vez por desidia, desesperanza, resignación, complicidad... tantas cosas.

En el ámbito del pensamiento, el trabajo de la *negación* produce, en última instancia, *departamentos mentales*, que recién *luego* se traducirán en departamentalizaciones fabriles. El trabajo del consultor consistirá en *transformar* esas negaciones, esas medianeras, en *fronteras*: buscará que el *trabajo de la negación* se transforme en un *trabajo fronterizo*.

Como ven, tarea nada sencilla, sobre todo si le sumamos algo más: quien está parado en la frontera es el consultor mismo. Y esto es así porque él deberá *permanecer* en esas fronteras, señalándolas y comunicándolas entre sí, dándoles una continuidad diferenciada, siendo –en última instancia– un *extranjero amigable* para la Dirección: no estando tan dentro de la Empresa que pierda su objetividad ni tan exterior que no la comprenda.

Ahora bien, esta *fronterización* de la tarea consultiva está lejos de ser una panacea. Porque ¡ay del destino de aquél que quiera descubrir y reemplazar las *negaciones* por *aceptaciones*! Será acusado de facilismo, de conveniencia, de desconocimiento, de extranjería, etc.

Con todo esto descubrimos que las *negaciones* tienen un *por qué*, y que esta pareja Empresario-Consultor pecaría de ingenuidad si creyera que les espera un camino de rosas en su trabajo conjunto contra las pérdidas y sus negaciones.

Así, por ejemplo, en su trabajo, el Consultor deberá preguntarse: "¿Qué *no* está este Empresario contándome? ¿Qué *no* está percibiendo mi Consultante? ¿Qué relación sectorial *no* está haciendo? ¿Qué frontera empresarial *no* desea levantar? ¿Qué opción *no* está pensando? ¿Sobre qué o quién *no* está dispuesto a dudar? ¿Qué incertidumbres *no* desea explorar?". Pero aún se hará preguntas sobre sí mismo, sobre la naturaleza de su trabajo: "¿Cómo tolero sus *no*? ¿Qué hago con ellos? ¿Cómo me desmarco de sus influencias/creencias? ¿Cómo soporto ser un *familiar extraño* en la empresa que es mi cliente? ¿Soy conciente que mi trabajo es de *frontera*, de ser un *extranjero amigable* con quien consultar? ¿Asumo que para que haya cambios debo *resumir sobre mí* los anticuerpos sectoriales? ¿Me siento más propicio a fomentar decisiones o rendimientos controlados...?".

Trabajo conjunto que alcanza también al Consultante, quien también deberá responderse preguntas tales como: "¿Cómo revierto mi "pasión por el *'No'*" sin sentir que la cambio por la "pasión por el 'Sí'" de mi Consultor? ¿Hay algo que *no* deseo saber? ¿Hay algo que *nunca* pensé? ¿Hay una posible *causa* de pérdidas que ataco y destruyo sólo para satisfacer un mito en el que deseo seguir creyendo? ¿Soy *in*hóspito con el sistema de información, o con el consultor, dejándolo *fuera* de la empresa? ¿Por qué, en qué temas? ¿Censuro mi conocimiento para manejarme dentro de lo convencional, sin hablar de lo que realmente me importa? ¿Hay algún sector de la Planta que esté *sufriendo* mis contradicciones, mis *negaciones* de lo real? Si lo hay, ¿Cuáles son esas áreas, por qué? ¿Hay áreas con conflictos *permanentes* entre sí? ¿Por qué, a qué se debe, qué pérdidas estoy *negando* como Director?"

Como bien vemos, es arduo y amplio el trabajo mutuo de elaborar pérdidas y suturar negaciones...

Recomendaciones

Quisiéramos, ya para terminar, resumir una serie de nociones, de ideas, que agrupamos bajo el pretencioso título de "Recomendaciones" y que nacieron de las reflexiones que antes ofrecimos; son una suerte de "7 mandamientos", que dicen así:

1. Debo evaluar con un Consultor que me ayude a pensar si, en un determinado caso, un IT puede serme útil o no.
2. Debo evaluar primero soluciones no onerosas que estén a mi alcance antes que invertir en un IT que, seguramente, implicará un esfuerzo económico sostenido para toda mi empresa.
3. Debo revisar periódicamente mis supuestos y creencias respecto a mi empresa, muy especialmente aquellos de los que me siento 100% seguro. Debo hacerlo con alguien que sea de mi confianza pero parcialmente ajeno a mi negocio. Eso le dará objetividad y credibilidad a mi tarea.
4. Debo esforzarme por enlazar *causalmente* los signos y síntomas de mi empresa con el trabajo *negador* de la Dirección, buscando especialmente: áreas autónomas o autárquicas, sustitución de cargos, fronteras rígidas o sin comunicación, o conflictos crónicos entre Secciones.
5. Debo aspirar a que el pensamiento de la Dirección sea coherente, simple y unificador. No debo hacer lugar a razonamientos/ideas en los que una parte explica mágicamente el todo; que sean generadores de contradicciones en quien los escucha, o bien negadores de contradicciones, poco exploratorios de causas *probables*, o fragmentarios.
6. Debo predisponerme a que cierta incertidumbre que siento respecto al ambiente externo de mi empresa se transforme en un equilibrio *razonable* de mi ambiente interno, que es lo único que puedo controlar y prever "medianamente bien".
7. Debo predisponerme a realizar una Consultoria de modo regular, en un período comprendido entre 2 y 5 años, que me ayude a repensar mis negocios, y sobre todo, mis actitudes y valores *negativos*.

Para concluir

Quisiera cerrar esta Conferencia agradeciendo a todos y cada uno de las Empresas Adherentes al IAII (Sing Consulting, SIMLog, SIFAB, TPM, Solutiion, Hipernet) y a sus miembros por la confianza que tuvieron en este desarrollo, y por la paciencia y buena voluntad en el aporte de material para el mismo.

Agradezco también a Uds., quienes hoy están en el auditorio, por su gentil atención.

Buenas tardes.