ALÍATE Y VENCERÁS

Nos encantan los números, de hecho, vivimos de ellos. Como profesionales en la gestión de costes buscamos sumar aportando un valor añadido que paradójicamente conseguimos restando. A través de la gestión de los gastos logramos que las empresas mejoren sus beneficios y así sus opciones ganadoras. El resultado obtenido hace que se multipliquen a su vez las posibilidades para reinvertir estos ahorros en el negocio y adaptarse a un mercado cada vez más exigente, cambiante y demandante de innovación.

Todo encaja sobre el papel. Sin embargo, nos olvidamos de algo que pone cualquier operación en riesgo: el factor humano.

Este concepto del que hablo es el que frecuentemente nos encontramos en algunas compañías que funcionan como reinos de taifas, donde el miedo y las inseguridades brotan cuando un agente externo viene a evaluar y poner en entredicho los logros alcanzados hasta el momento. El trabajo de años y de muchas horas ahora parece amenazado por un tercero que asegura "que puede encontrar algo que tú no has conseguido".

Y es justo en este punto cuando hay que dejar de lado las matemáticas y centrarse en el factor más importante e impredecible de la operación: las personas. El miedo, la inseguridad y la pereza son sentimientos inherentes a todo ser humano y no debemos obviarlos sino, por el contrario, abordarlos desde un inicio para lograr el mayor éxito posible.

¿Cuál es la fórmula perfecta para conseguirlo? No es otra que la alianza. Pasamos de una dimensión racional a otra emocional, de hablar de reducción de costes a buscar la vinculación en el proyecto de aquellos que nos identifican como una auténtica amenaza. El camino para alcanzarlo se antoja complicado.

"El trabajo de años y de muchas horas ahora parece amenazado por un tercero que asegura "que puede encontrar algo que tú no has conseguido"

La clave está en posicionarnos como socios de negocio y demostrarles que podemos llegar allí donde ellos no pueden. Las razones de esta "incapacidad" pueden ser varias, pero nuestra experiencia nos ha confirmado que la falta de tiempo, de recursos o el bajo interés en la revisión de partidas que no son estratégicas son las más comunes. Allí es donde entramos en juego nosotros, para resolver todas aquellas situaciones que, por un motivo u otro, han quedado aparcadas y de las que podemos lograr un mayor rendimiento.

Nuestra labor a priori podría ser exclusivamente la de analizar minuciosamente varias categorías de gasto y encontrar ahorros, pues es lo que hemos firmado con el Director General después de varias reuniones. De inicio puede parecer que gestionar emociones, miedos y resistencias al cambio no va con nosotros. Nada más lejos de la realidad. Si no lo hacemos, no habrá proyecto y sin proyecto, no hay resultados.

¿Cómo superamos estas barreras iniciales y nos ganamos la confianza de aquellos que nos tienen que facilitar -o simplemente no dificultar- nuestra tarea?

En primer lugar, escuchar lo que nos tengan que decir los responsables de la empresa es fundamental para poder trabajar la empatía y crear un ambiente adecuado y una comunicación fluida. Es importante transmitir y demostrar al equipo que nosotros no somos el enemigo a batir, sino un potente aliado con el que trabajar conjuntamente.

En segundo lugar, debemos establecer objetivos comunes y hacerles ver que nuestra labor no sustituye a la suya sino que la complementa y la mejora. Es más, pueden salir fortalecidos en caso de lograr ahorro y tendrán herramientas para hacer una gestión más eficiente a partir de ahora. Todos tenemos un objetivo común. Si no encontramos nada, significa que lo están haciendo bien, y si lo encontramos, aumentará el flujo de caja y habrá más dinero para crecer. Cualquier escenario es favorable. De esta manera, nos colocaremos en una posición que potenciará nuestra credibilidad y esas espadas en alto con las que nos recibieron en un primer momento, estarán cada vez más cercanas al suelo.

Y en tercer y último lugar, a mi juicio, lo más importante: es vital involucrarles en los hallazgos, hacerles partícipes y darles visibilidad dentro de la compañía. Ellos son parte fundamental en esta fórmula del éxito y, por tanto, todos deben saberlo. La verdadera clave del triunfo no se basa en números y resultados, sino en gestionar el factor humano.

Al fin y al cabo, parece que la operación no era tan complicada…

David Bertomeu
Experto en Dirección de Proyectos de Expense Reduction Analysts