



ieem.edu.uy



Todos somos Herbie: directivos cuellos de botella

Columna dirigida a directivos todavía muy involucrados en la gestión que están convencidos, y con razón, de que gran parte de lo que es la empresa es gracias a ellos

Por Adrián Edelman
Profesor del IEEM

Mi objetivo con estas líneas es muy modesto. Apenas plantar una pequeña duda: quizá todo lo que la empresa no es, y podría haber sido, y todo lo que la empresa nunca será, en comparación con lo que podría ser, también es gracias a vos...

En otras palabras, es muy probable que seas el principal cuello de botella o “el Herbie” de la empresa. En *La Meta*, un libro clásico de Eliyahu Goldratt y muy didáctico sobre analizar y mejorar procesos, el protagonista tiene una revelación cuando acompaña a la clase de su hijo a una caminata: Herbie es el gordito del grupo, el que hace ir a todos más lento —el cuello de botella—.

A partir de esa observación, el protagonista, gerente de una fábrica en crisis, encuentra pistas sobre cómo resolver los problemas de la empresa.

La inspiración para estas líneas viene de las “caminatas” en las que muchos de ustedes me permiten participar: amigos, colegas, participantes de programas del IEEM, clientes... Ya imagino a algunos intentando “descubrir” en quién se basa cada ejemplo... ¡Nunca se los reconoceré! Y al único a quien deberías reconocer es a vos mismo.

Los cuellos de botella más fáciles de visualizar son los recursos de un sistema que tienen menos capacidad (o velocidad de producción) que el resto —o sea, los más lentos.

Pero en un sentido más amplio, el cuello de botella es la última y principal limitante que se interpone entre el estado actual y cualquier estado futuro deseado y mejor: ser más grandes, más rentables, más profesionales, más ágiles, más serios, más sustentables...

Con esta lógica, todo lo que ocurre, y todo lo que no ocurre en la empresa, es inevitablemente responsabilidad de quien dirige, directa o indirectamente, y más si mucho de lo que ocurre depende



mucho de quién dirige.

Exploremos algunas características de los cuellos de botella y observemos cómo es totalmente intercambiable hablar de “hornos” y procesos físicos que de “directivos” y empresas:

- Espejito, espejito, ¿quién es el mejor y más hermoso en “mi”

● ●
Es muy probable que seas el principal cuello de botella de la empresa

empresa: el que entiende mejor el negocio, el que sabe mejor que nadie qué quieren los clientes, el que toma mejores decisiones? Los cuellos de botella están convencidos de que nadie tiene tan buen desempeño como ellos; todo pasa por ellos, dominan todos los detalles, y todos los asuntos demandan ser procesados por él, por lo tanto, están siempre muy ocupados y efectivamente su desem-

peño es bueno.

- Ningún cuello de botella se reconoce a sí mismo como tal. No ocurre en los procesos, tampoco con las personas, y mucho menos en posiciones donde es difícil mantener una humildad sincera, aun con la mejor intención de humildad personal de los directivos. Ninguna gota de lluvia cree ser la responsable de la inundación.

- Irónicamente, todos los otros recursos que no son cuello de botella sí se dan cuenta de donde está la restricción. Sufren diariamente de estar “trancados” por él. Pero, en los procesos, los recursos no encuentran formas elegantes de indicarle al cuello que tenga la bondad de agilizar... así como no es fácil para colaboradores y gerentes intermedios hacer esa observación a su gerente general sin un costo político.

Por más proactivos que sean, más tarde o más temprano, el resto de los recursos y colaboradores

se amoldan al ritmo y capacidades del cuello de botella.

- No alcanza con decirle o explicarle a Herbie que camine más rápido, y tampoco funciona hacerle bullying. Para quien es cuello de botella, él mismo está en un punto ciego, por lo tanto, es imposible verse o entenderse a sí mismo como cuello.

Lo paradójico de los puntos ciegos es que cuanto más invisibles son para el portador, más evidentes son para quien está enfrente. Por eso nos resulta fácil “ver” el problema en otros... y hasta creemos saber cuál es el camino que los otros deberían tomar para encontrar una solución:

- Un emprendedor que no asume que su contribución funcional —diseñar los productos, negociar buenos acuerdos comerciales y estar arriba de las ventas—, ya no es tan importante para la empresa como desarrollar un equipo gerencial que pueda hacerse cargo

de todo lo operativo con mucho mejor solvencia y con más estabilidad, y —mucho más importante— con mejor proyección de futuro.

- Otro emprendedor que se queja de “correr la liebre” todos los meses para equilibrar las cuentas, pero que no termina de resolver dos o tres acciones simples para ordenar las finanzas. Quizás porque implicarían cierta disciplina de planificación y ejecución que no parece dispuesto a aplicarse a sí mismo.

- El fundador de una empresa de servicios profesionales que después de más de 20 años de ejercicio dice no haber conseguido que ninguno de sus asociados, la mayoría elegidos y entrenados por él mismo, entiendan del todo “de qué va el negocio y cómo hay que hacer las cosas...”.

- El director de una empresa de

● ●
Lo que ocurre, y lo que no, es responsabilidad de quien dirige

consultoría con gran potencial de crecimiento internacional, pero limitado por sus propias creencias sobre lo difícil que es reclutar y desarrollar consultores tan buenos como él mismo...

- Un empresario ansioso por que alguien le venga a comprar su empresa —y obtener de esa forma una especie de reconocimiento—, pero que todavía no se animó a formular un plan de acción para preparar la empresa para la venta.

¿Todavía seguimos creyendo que somos tan únicos y singulares que estamos libres de esta maldición que tan fácilmente vemos en otros? Espejito, espejito...

¿Cómo se sigue? El primer paso es plantearse la duda. Tomarse el tiempo para cuestionarse si todo lo malo “que me pasa” en realidad podría tener algún origen en mis propias limitaciones... Desde “estoy rodeado de inútiles” hasta “los clientes no entienden nuestra propuesta de valor”. Si no hay al menos una pequeña duda, aunque sea en privado y sin compartirla con otros, no hay punto de partida. ●