

Trabajando como si hoy fuera tu último día en el puesto

Hace muchos años tuve el gusto de leer un libro llamado “Managerial Engineering”, escrito por Ryuji Fukuda, en el que comenta que toda persona tiene tres responsabilidades en el trabajo: la primera es, terminar lo que la persona que tenía ese puesto dejó pendiente; la segunda, es iniciar y terminar algo importante por sí mismo; y finalmente, la tercera es dejar todo listo para que la persona que llegue a ocupar su lugar pueda terminar lo que él estaba haciendo. Esta idea de Fukuda, me vino a la mente cuando leí el artículo publicado por Insight, escrito por Toma Beaty, llamado “[The 3 Biggest Challenges for New CPOs](#)”, que se refiere a una guía de cómo un nuevo responsable de compras puede lograr éxito en sus 100 primeros días al frente del área.

El primer reto que Beaty menciona que enfrentaba el nuevo CPO, es que los datos que encontrará estarán equivocados, por lo que le será prácticamente imposible realizar un análisis del gasto adecuado y como consecuencia una estrategia de suministro coherente.

Seguramente, los datos estarán esparcidos en muchas aplicaciones, será prácticamente imposible alinearlos con las categorías de compra, existieran muchas compras no registradas y finalmente la falta de disciplina en la captura de información ocasionará que esta se encuentre clasificada de forma inadecuada.



Un error del nuevo responsable del área, es hacer presentaciones a los usuarios con información inadecuada, que lleve a conclusiones equivocadas y que sobre todo, cree una mala primera impresión, que rápidamente se puede traducir en resistencia, con sus principales usuarios.

Dedicar demasiado tiempo a remediar el problema de la información, no producirá resultados adecuados, ya que la función sea percibida como táctica y se olvidarán sus posibles contribuciones estratégicas.

La reflexión aquí es simple, si tú desea llegar a un área y encontrar información confiable y disponible, debes de trabajar para que esta esté siempre así, mediante los procesos, los sistemas y las auditorías de calidad requeridas.

El segundo reto mencionado en el artículo se refiere a “la tiranía de lo táctico”, que se refiere a que el nuevo responsable del área pone demasiada atención al generar ahorros en el corto plazo y concentrarse en las prioridades tácticas que los usuarios le marca. El deseo por mostrar su calor con rápidos resultados. Si a esto le sumamos la falta de datos confiables, el mayor tiempo del nuevo director será en acciones inmediatas, haciendo seguramente un pobre uso de los recursos disponibles. El tiempo estará dedicado a lo urgente y no a lo importante.

Cuando un director de compras tiene clara las estrategias y éstas están soportadas con datos sólidos, la persona que llegue a ocupar la posición, podrá continuar con los planes de trabajo realizados, posiblemente sólo necesitando pequeños ajustes que se adecuen más a su estilo pero garantizando la continuidad y el cumplimiento de los objetivos.

El nuevo responsable del área, en su tercer gran reto, deberá tener cuidado de entender la relación que el previo director establecía con los proveedores y los usuarios internos, ya que estos pueden estar acostumbrados a modelos de trabajo en donde se maltrataba a los proveedores, dándole poca importancia la relación, lo que acostumbró a los usuarios a obtener beneficios no permanentes y de corto plazo.

Posiblemente, el primer reto es cambiar en la mente de los que participan en el proceso y la filosofía de trabajo del área.

Gran parte de esto, no ocurriría si el anterior CPO hubiera puesto menos importancia en los resultados inmediatos, pensando en cómo las acciones afectarían el mediano y largo plazo así como también la forma en que otros llegarían a continuar de forma sostenible sus acciones.

Los tres garantes consejos que el artículo ofrece a un nuevo CPO son:

1. Obtener lo antes posible visibilidad sobre el gasto. El objetivo es obtener, limpiar y utilizar la información lo antes posible. Aunque sea a un nivel consolidado muy elevado, esto facilitará una mejor toma de decisiones. Asegurarse de instituir los controles para mantener la información confiable.
2. Entender cuál es la posición actual del área dentro la organización. El objetivo de este análisis, es identificar el poder de influencia que se tiene sobre otras áreas y sobre las principales categorías de compra. Sólo con un nivel de influencia adecuado, se logrará obtener mayor control del gasto total, implementar las estrategias y consolidar las mayores oportunidades de ahorro. Ganarse el respeto y la confianza de la organización es crítico, y eso se logra con resultados y compromiso.
3. Entender la calidad de los recursos que tiene el área. Enfocarse principalmente en las personas, los procesos y la tecnología. Sin las herramientas adecuadas, se hará imposible tener impactos relevantes y sostenibles. Parte de este proceso, se realiza a través de benchmarks con otras organizaciones, evaluaciones de las competencias del personal, solidez y cumplimiento de los procesos así como también, calidad y frecuencia en el uso de los sistemas de información.

Es común, que pensemos en que siempre tendremos tiempo para arreglar las cosas, que las omisiones y desviaciones que cometemos, podrán ser corregidas en algún momento en el futuro y que aunque esto no sea así, "todos" serán capaces de interpretar los datos de manera correcta aunque no se tengan documentadas las desviaciones u omisiones.

Mantener una disciplina diaria para generar información valiosa, generada por procesos sólidos, operado en sistemas confiables, guiada por estrategias claras y ejecutada por personal con el perfil adecuado, son la mejor forma de asegurar que nuestro trabajo aportará los mayores beneficios para la organización y podrán ser continuados y terminados por otros.