

Productividad (II)

José-Hilario Martín

DVM, MSc, Institut Pasteur Diploma, Executive MBA

En la entrega anterior, planteábamos el incremento de la productividad como única opción de subsistencia posible para un amplio segmento de centros veterinarios. Hoy aportamos dos nuevas estrategias para abocar al mismo fin.

Retribución ligada a productividad

Decíamos más arriba que la productividad de las clínicas veterinarias de nuestro país es pobre, y no mejorará hasta que no abracemos e integremos una nueva cultura en la que la retribución de todos los miembros del equipo esté en función de lo que seamos capaces de producir.

Trabajo hay mucho pero el empleo es escaso. Sometidos a la implacable ley de la oferta y la demanda, los salarios en muchos sectores de la economía están retrocediendo a niveles de la época de la peseta. Ayer un “milleurista” era poco menos que un paria, hoy un “milleurista” es casi un privilegiado.

Algunos empresarios –quizás muchos-, abusan y aprovechan la corriente. Otros recurren a la bajada de sueldos para asegurar la supervivencia.

Mal pagar a tus colaboradores en tiempos de bonanza es injusto e innoble. Mantener salarios cuando la actividad decrece, entran menos clientes y los que entran se dejan menos dinero (¿le suena esto a alguien?), puede resultar suicida. Otra opción es prescindir de puestos de trabajo, adecuando la estructura de personal al nuevo nivel de ingresos.

Ni lo uno ni lo otro. Abogo por empezar a concienciar –tanto empresarios como empleados-, que la única alternativa viable (y probablemente la más justa) es pagar en base a la productividad de los equipos. Nada nuevo, pero en nuestro sector es práctica muy poco habitual.

A partir de un sueldo salarial digno, existen mecanismos sencillos y al alcance de todos para medir lo que el trabajador aporta a la empresa. Hay múltiples maneras de medir la pro-

ductividad: por facturación, por rentabilidad, por venta de servicios estratégicos, por satisfacción del cliente, etc.

Cualquiera de estos indicadores, cuidadosamente elegidos y medidos, son consecuencia del desempeño diario de todos y cada uno de los miembros del equipo.

¿Hay algún empresario que no esté encantado de pagar más a sus colaboradores cuanto más produzcan?

¿Por qué nos da tanto miedo?

Preocupa generar rivalidad entre colaboradores, ofrecer al cliente por encima de lo necesario, atosigarle para lograr una venta, dar la impresión, en definitiva, de vendedores de bazar en lugar de profesionales de la medicina veterinaria. Todos ellos riesgos en los que no podemos ni debemos incurrir.

¿Cuáles serían los inconvenientes de incentivar a los colaboradores en función de lo que produzcan?

Dar la impresión al cliente de ser unos “sacacuartos” es algo a evitar a toda costa. El error sólo puede provenir de no saber comunicar los beneficios y consecuencias para él de lo que proponemos hacer con su mascota. Si el cliente percibe que nuestro único objetivo es su cartera, estamos haciendo muy mal nuestro trabajo.

La competencia entre compañeros es peligrosa: es cierto. Pero ¿contra quién competimos? Si damos pie a esto es porque los objetivos no están bien planteados, o bien los sistemas de medición no son los adecuados.

Cabría empezar por preguntarse: ¿En qué consiste hacer bien nuestro trabajo?

De manera simple, podríamos resumir que hacer bien nuestro trabajo consiste en poner a disposición del cliente todas las alternativas y recursos que nos ofrece la medicina veterinaria con objeto de garantizar la salud y el máximo bienestar para él y su mascota.

La buena praxis en nuestra profesión no deja lugar a dudas: poner todos los medios disponibles -y la información más clara y entendible posible- para que el cliente decida.

Es hora de replantearse algunos tópicos. El objetivo de esta comunicación es concienciar sobre la perentoria necesidad de crear una nueva cultura que está en las antípodas de pagar un sueldo por hacer unas funciones detalladas en un job description.

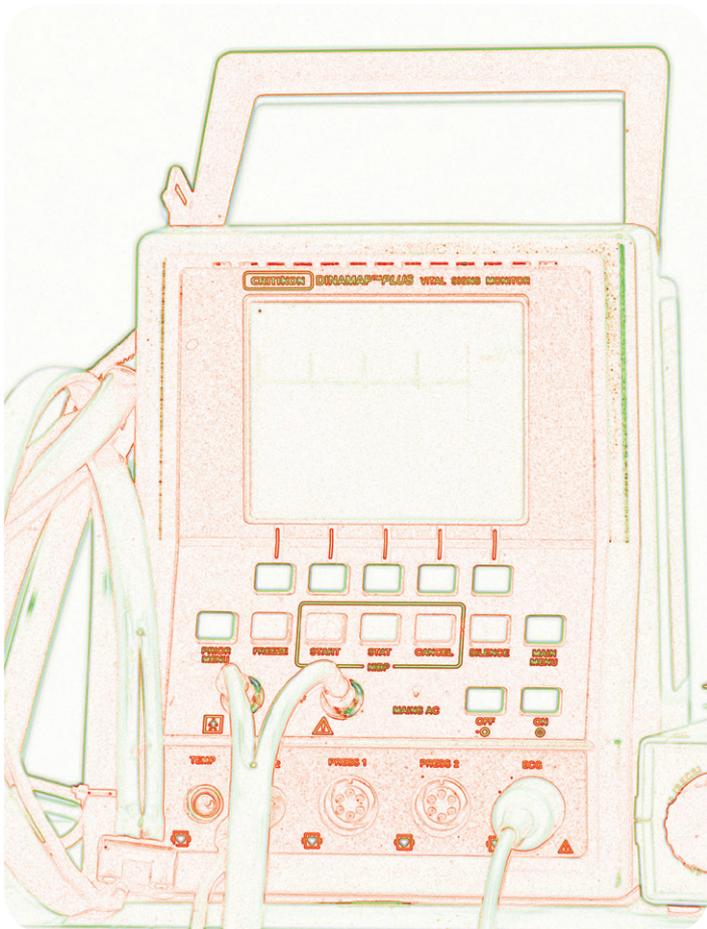
Se trata de contratar para llevar a cabo una misión y que el colaborador sepa el para qué de su puesto:

- Qué resultados esperamos nos devuelva su trabajo
- Qué competencias son precisas para poder darnos esos resultados

Cuando una persona trabaja por resultados, se le facilita que desarrolle su propia autonomía, su capacidad de innovación y, sobre todo, se le otorga responsabilidad.

Para ello es importante que antes nosotros, tengamos bien claro cuáles son los resultados que esperamos de cada puesto.

Se trata una vez de más de un cambio de paradigma. ¿Difícil? No, basta con proponérselo.



Invertir en capacitación y entrenamiento de los equipos

El nuestro se trata –posiblemente- de uno de los pocos negocios en los que el incremento de la productividad no es el primer criterio a la hora de hacer una inversión.

Dejando aparte el componente “egoico” que nos mueve con tanta frecuencia a tomar las decisiones de inversión –a menudo sin mucha lógica financiera ni empresarial-, podríamos decir que invertimos para trabajar mejor. Es cierto. Pero no siempre trabajar mejor implica necesariamente ser más productivos.

Oigo con frecuencia que la inversión, por ejemplo, en una reveladora digital, merece la pena ya que ganamos en calidad –cierto- y ahorramos tiempo –falso-. Verdad es que el tradicional revelado con líquidos en el cuarto oscuro requiere su engorrosa dedicación, pero ¿no quedamos en que lo que ahora precisamente faltan son clientes y que durante buena parte del día la sala de espera está vacía?

Me fascina –como a casi todos- la tecnología. Pero en los tiempos que corren, una mente empresarial consecuente debe primar, a la hora de invertir los escasos recursos disponibles, aquello que nos haga producir más y mejor. Y producir más en nuestra actividad es:

- 1º Facturar todos los servicios prestados
- 2º Tarifar cada servicio en función del tiempo empleado
- 3º Explicar –en lenguaje entendible para el cliente- la importancia de los tratamientos
- 4º Hacer seguimiento telefónico de los casos clínicos y tratamientos
- 5º Hacer las suficientes y necesarias pruebas diagnósticas
- 6º Plantear –siempre- opciones al cliente (sin jamás prejuzgar su cartera)
- 7º Diseñar protocolos e implementarlos

Todo lo anterior tiene mucho que ver con el aprendizaje y el entrenamiento de los equipos en técnicas específicas de comunicación para dar VALOR a lo que hacemos y –lo más importante- que el cliente así lo perciba.

¿Invertir para aumentar la productividad? Tan sencillo, y tan barato, como formar y entrenar a los equipos.

Para ayudarte a evitar las consecuencias de la NO gestión en tu centro veterinario, en 2014 ponemos a tu disposición nuestro:

“Plan de Gestión Preventiva”

Solicítanos información a través de info@martinsantos.es