14/2/2016

"LA VELOCIDAD", REINA DE LAS ORGANIZACIONES

EL IMPERIO DE LO URGENTE, EL RELEGO DE LO IMPORTANTE

por Eduardo Petracca
Para el Management Herald

"Vísteme
despacio, que
estoy apurado"

Uno de los signos característicos de la modernidad (o postmodernidad), entendido ello como un momento de la historia y no como una perspectiva artística, filosófica o religiosa, es la velocidad.

La velocidad impregna nuestro hacer diario, desde las responsabilidades hasta nuestro ocio.

El fenómeno viene de varias generaciones atrás. Diría que desde los Baby Boomers (nacimientos aprox. 1945), pasando por la generación "X" (nacim. aprox. 1965) y continuando en la generación "Y" (nacim. aprox. 1980), pero acelerándose cada día.

Desde lo social, dado que el propósito de este escrito es otro, solo me permitiré decir que fue aumentando el número de vivencias diarias de cada individuo. Una especie de aumento exponenciando de la relación "cantidad de actos x día de vida" y "cantidad de vivencias x día de vida".

Pero la velocidad también se filtró en las empresas.

Allí, en la una vez famosa fórmula de Retorno de la Inversión de Dupont quedó en claro que el aumento de la Rotación de la Inversión (velocidad de rotación) es un factor para el aumento del ROI[1], dicho de otra forma, cuanto más se Venda con menor Inversión (mas rotará) y más se favorecerá el ROI.

Esta fórmula fue una de las precursoras de los drivers de la rentabilidad, y seguramente la fuente de muchas ideas y decisiones.

Porque pregona que si se puede mantener la venta (o aumentarla) con un total invertido menor, el ROI del negocio mejorará. Pero ¿realmente mejorará?

Así las cosas, hace décadas General Electric se deshizo del negocio de los televisores, y rápidamente "bajaron la inversión", pues estimaron que estaba maduro y las ventas no se sostendrían, quedándose con negocios de mayor rotación, negocios de "mayor velocidad".

Los japoneses contentos, no se apuraron tanto y hoy son los líderes no solo en la industria de las TV sino de la imagen, y lo seguirán siendo, justamente en un mundo de imágenes. Algunas veces el tema no está en llegar antes, sino en llegar lejos.

---

[1] Return Over Investment.

También desde 1945 en adelante hubo un sustancial aporte a la teoría financiera sobre el mercado de capitales y finanzas corporativas, entre los que se distinguen autores como Modigliani, Markowitz,, Sharpe, Miller, los que dentro del monetarismo como paradigma vigente, fueron galardonados con premios Nobel.

Las empresas se fueron haciendo cada vez más globales, los capitales necesarios cada vez mayores, los fondos de pensión más ávidos por encontrar donde invertir rentablemente, las adquisiciones y fusiones se aceleraron y las cotizaciones bursátiles se transformaron en el gran termómetro para medir la gestión.

Pero mientras tanto la velocidad se filtraba por las rendijas y el largo plazo se fue sacrificando por el corto plazo, hasta que la velocidad se transformó en dueña y señora no solo de nuestras vidas, sino de las empresas.

En la mayoría de las empresas la velocidad por la obtención de la renta impactó en los comportamientos y por ende en las decisiones.

Si observamos la fórmula de interés simple (tasa interés por unidad de tiempo x capital x tiempo = Interés) veremos que es similar a la fórmula de "distancia de trayectoria" en física (distancia por unidad de tiempo = velocidad; velocidad x tiempo = Distancia). O sea que en la fórmula de interés "la tasa" es la velocidad.

El concepto puede parecer banal, pero no lo es, pues en el modelo de CAPM[2] que llevó al nobel a algunos de los autores nombrados, participan las tasas de interés, ya sea la libre de riesgo como también la tasa de interés con riesgo o de rendimiento de mercado.

Uno de los principales indicadores (fundamentals) en el análisis del valor de las acciones es la relación Precio/Utilidades (más conocida como P/E o Price Earning), lo cual mide la cantidad de años de utilidades que representa el precio con que cotiza una acción. Ello tiene implícita la velocidad (cuantos años se necesitan para recuperar lo invertido[3] [4]).

Otro indicador similar es el Enterprise Value/EBITDA[5], el cual también es una forma de medir velocidad.

Hasta el mismo "Reporte Anual" posee implícito el concepto de velocidad, pues está midiendo resultados logrados en 12 meses (en lugar de hablar de kilómetros/año, estamos hablando de $/año).

Pero el problema no es la velocidad en sí misma, sino en cómo se gestiona con ella, aquí aparece la disyuntiva entre lo urgente y lo importante.

Si debo sintetizar lo importante para una empresa pienso en Crecimiento, Resultados de Largo Plazo, Supervivencia y Riesgos, pues más allá de su estrategia, los factores mencionados siempre deben estar presentes.

Si debo sintetizar lo urgente, se me hace imposible. Pero si me es posible nombrar algunos aspectos con lo que se suele valorar lo urgente. Veamos.

Los ajustes organizacionales (llámelos reingenierías, downsizing, resizing, restructuraciones, etc.), sin pensar en los efectos colaterales del mediano o largo plazo.

---

[2] Capital Assets Pricing Model.
[3] ¿En cuánto tiempo llegaremos? En 3 horas si vamos a XX velocidad.
[4] A su vez su inversa indica la tasa de retorno, o sea la velocidad.
[5] Valor Total Empresa / Ganancia antes de amortizaciones, intereses e impuestos a las ganancias

La reducción de costos es una necesidad permanente, pues hace al juego diario de la competencia, pero ningún buen jugador de ajedrez come una pieza de su contrincante, sin pensar en los movimientos futuros.

En muchos casos, las empresas se han desprendido de capital humano irremplazable y sobre el que se había invertido muchísimo, impulsadas por lograr mejor renta a corto plazo, pero comprometiendo el largo plazo.

Muchas otras lo han hecho luego de un análisis inteligente, que no solo implicaba el presente sino un futuro imaginado, deseado y posible.

En dichos acomodamientos surgió el concepto de aplanamiento del formato estructural, el cual posee la indiscutible ventaja de facilitar el flujo comunicacional y disponer de una organización más flexible al eliminarse niveles o nodos; condición indispensable en tiempos que requieren de constante adaptación. Pero en muchos casos la motivación real estuvo en bajar rápidamente costos reduciendo dotación e imponiendo la multifunción, sin evaluar consecuencias. Pues la multifunción no puede ser implementada en cualquier cargo o rol, para ello se requieren competencias adecuadas como también cierta automaticidad de procesos que puedan ser desarrollados dentro del alcance de la jornada. De lo contrario esto conlleva inexorablemente al relegar la reflexión y quizás la posibilidad de mejora. ¿Acaso se puede lograr mayor flexibilidad o mayor comunicación con un personal saturado en tareas, que no tiene tiempo de reflexión para crear mejores y más eficientes métodos de trabajo, ni para cuidar la calidad, ni para comunicarse entre el grupo?. ¿Acaso el relego de la reflexión tiene el mismo impacto en la base de la pirámide organizacional que en la gerencia media y alta?. Esto puede ser bueno si tenemos una línea productora de panchos, pero también puede ser muy malo si nuestro driver es la innovación o el negocio requiere de colaboradores creativos y poco reemplazables.

No se puede decir que la velocidad en una organización es intrínsecamente una mala característica o mal hábito de gestión, pero tampoco que es buena per-se, aunque podemos decir que es buena si se aplica a lo que es necesario aplicarla, que es el aplicarla a una diferenciación competitiva.

En toda organización debe imperar un adecuado sentido de la urgencia, pues toda empresa compite con alguien, y en esa competencia la velocidad siempre es una ventaja, pero deja de serlo cuando la urgencia agobia a la organización, cuando la desgasta, cuando se superponen prioridades que son todas prioritarias, creando un sentido de desorientación e impotencia en los colaboradores.

Podemos decir que una organización no solo compite por sus clientes, sino que también compite por sus inversores. Los inversores siempre preferirán a quienes generen más nivel de rentabilidad y a aquellos que más rápido lo hagan. Pero el inversor inteligente, no se guía por los ratios del presente, sino por los que puede deducir como ratios futuros.

La urgencia es buena cuando una organización tiene incorporado que cuanto antes se haga lo importante más competitiva será. G. Stalk y T. Hout analizaron hace ya tiempo, este tema desde la ventaja competitiva[6], desde lo estratégico.

Otro aspecto que idolatra y estimula la velocidad en la obtención de resultados a corto plazo, son las formas de recompensas a los ejecutivos superiores, las que en general están basadas en el resultado anual y en el valor bursátil de la acción.

[6] Competing Against Time - George Stalk Jr. & Thomas Hout – Ed. Free Press – New York .

Pero el resultado anual puede no respetar el objetivo de supervivencia al que me referí antes como indispensable. Un mejor retorno a la inversión se puede dar desmantelando negocios que requieren tiempo de maduración, negocios que hoy no rinden pues absorben fondos presentes pero prometen fondos futuros, son el futuro de la empresa; son los negocios que jugarán un rol clave en el ciclo de vida de la rentabilidad de hoy; pero quizás no son el futuro de los ejecutivos fugaces, cuyos ciclos son en promedio de cuatro o cinco años.

Se pueden mejorar efímeramente los resultados reduciendo la calidad del producto, reduciendo los contenidos, pero manteniendo el precio. Una táctica relativamente admisible en un producto de segunda marca, pero un suicidio el hacerlo con uno de primera marca, sobre la que tanto se invirtió para crearla y posicionarla. Pero por un rato la rentabilidad mejorará, hasta que el consumidor se sienta que la marca no mantuvo su promesa y lo lleve a perder su lealtad y la empresa a perder la venta.

Mientras tanto accionistas cortoplacistas, sin visión estratégica estarán contentos y aplaudirán el dividendo superior, sin saber que el mismo posee un virus letal. Festejarán que el Price/Earning será mejor (más bajo), o se mantendrá, pues subirá el precio de la acción y con ello el valor de sus patrimonios, pero solo por el momento.

Diferente es el sentido de urgencia que requiere una empresa para generar permanentemente innovaciones, o multiplicidad de modelos para multiplicidad de segmentos o para obsoletear sus propios productos antes que lo haga la competencia. Esta es una velocidad productiva que impacta en la supervivencia y en el flujo permanente de utilidades.

Esto se combina con organizaciones en las que se mezclan baby boomers, con generaciones X e Y, una perdió la confianza en las instituciones y en las personas, resultaron escépticos, independientes, etc.; la otra hace de la virtualidad su mundo, de la tecnología su religión, del desafío y el éxito sus incentivos y de la velocidad un culto, junto con una necesidad vertiginosa e insaciable de experiencias y de rápido posicionamiento económico, idolatrando a sus héroes que hicieron fortunas de modo casi instantáneo (los Zuckerman, los Gates, los Pages, los Brins, los Bezos, etc.), y la magia de la camiseta se perdió, obligando a las empresas a implementar planes de retención, de concientización, de pertenencia, de sentimiento de equipo, etc. etc..

La comunicación interpersonal se hizo más rápida, pero más efímera, más lábil, el pensamiento integral, profundo y reflexivo se fue perdiendo, al punto tal de ningunearse.

Pero estos planes, en empresas donde los valores son solo cuadritos colgados en las paredes, frases que no motivan a nadie, misiones que no conmueven, etc.; resultan bálsamos de duración efímera, pues la cultura de lo instantáneo termina devorándolo todo.

Se tomaron como válidas reglas decisorias como el “vale más el hacer rápido que el hacerlo bien” o el “vale más el hacer, sin pensar en la prioridad, pues cuanto antes se haga antes se termina”.

Muchas organizaciones olvidaron la famosa y simple recomendación de Peter Drucker cuando dijo que *“más importante que hacer las cosas bien, es saber bien qué cosas hacer”,* pero para saber bien que cosas hacer se debe pensar, se debe “separar lo urgente de lo importante”, pero el imperio del corto plazo se impuso.

El corto plazo también devora al pensamiento estratégico, pues este es un pensamiento de mediano o largo plazo, que requiere reflexión, imaginación de escenarios posibles, imaginación de caminos posibles nuestros

y de nuestros competidores, conocer como son las cosas hoy e imaginar cómo puede evolucionar o cómo podemos influir para que evolucionen.

Muchos entrevistadores laborales le formulan a los postulantes la pregunta ¿Dónde se imagina estar dentro de cinco años? o ¿Qué le gustaría lograr en cinco años?.

Seguramente un CEO de una gran empresa tendría la respuesta sobre su persona, pero ¿podría responder la misma pregunta sobre la empresa que conduce?

En un mundo tan volátil como el actual es cuando más se requiere de pensamiento estratégico y paradójicamente cada vez se recurre menos a él, pues lo urgente se impone.

La urgencia, la velocidad, el apuro, sanamente aplicado hace a la competitividad, pero cuando es una moda, una necesidad para pocos, un estilo de vida o peor aún el producto de la incompetencia en la gestión; la organización se juega su futuro, pues el no pensar, el no reflexionar, el no planificar; se paga caro.

Un leñador a pesar de su fuerza, su destreza y su rapidez, no lograba derribar un árbol.
Ya agotado casi terminado el día, ve a otro leñador que le dice: "tu hacha está desafilada".
El le respondió: "No tengo tiempo para afilarla, debo talar este árbol".

En un mundo incierto, volátil, nada es seguro; pues muchos cambios no son predecibles aunque muchos otros lo son, y es justamente por ello que lo estratégico se requiere, que atender lo importante hace a la supervivencia.

Las empresas con ejecutivos con capacidad de reflexión y esfuerzo aplicado a ello, verán venir las cosas o podrán imaginar escenarios diversos con diferentes probabilidades de ocurrencia, los que estén corriendo atrás de lo urgente no advertirán que la luz es del tren que viene.

Es un mundo con cisnes negros, pero la mayoría siguen siendo cisnes blancos.