Otra razón por la que reunir datos requiere tanto tiempo, sobre todo al principio, es que determinar con precisión qué información se necesita para establecer el sistema y dónde encontrarla exige mucho tiempo. Al principio, la mayoría de las empresas se vuelca en la búsqueda y acaban con un montón de información detallada, que desborda tanto al personal como a sus sistemas informáticos. Cuando Chrysler instaló el ABC en su primera fábrica, la planta de estampación en Warren, Michigan, reunió tres veces más información de la que podía utilizar en la práctica. Debido a ese exceso, la recogida de la información absorbió el doble de recursos de los que absorbería ahora, dados el conocimiento y la experiencia de Chrysler. Del mismo modo, el programa Mopar de Chrysler de sustitución de piezas de repuesto se encontró desbordado por los datos cuando intentó establecer el ABC para cada uno de los 250.000 componentes que tenía en el almacén. Finalmente, Mopar decidió aplicar los costes en 60 grupos de productos mayores y menores, lo que redujo la cantidad de datos a un nivel más manejable, pero que seguía siendo extremadamente útil.

Safety-Kleen también descubrió que menos podía resultar más. Cuando su equipo de implantación del ABC cooperaba en las plantas para establecer los sistemas del ABC, muchos de los directores presionaron al equipo para que incorporara una gran cantidad de detalles en los modelos del ABC. Sin embargo, el equipo empezó a preocuparse porque los detalles acabarían sobrecargando los sistemas del ABC, y decidió que gran parte de la información pedida no era importante para la determinación de los costes. Cuando los directores insistieron, el equipo del ABC logró que aceptaran un compromiso: el 75% de la información estaría incorporada en el modelo del ABC, y el equipo establecería otro sistema estadístico para los informes de rendimiento que haría el seguimiento del resto.

«Tapping the full potential of ABC»

Publicado originalmente en julio-agosto de 1995

¿Qué nivel tiene la rentabilidad de su gestión?

ROBERT SIMONS Y ANTONIO DÁVILA

Resumen

LAS CLÁSICAS RATIOS EMPRESARIALES PARA MEDIR EL RENDIMIENTO: rendimiento de los fondos propios, rendimiento de activos y rendimiento de ventas, por mencionar unas pocas, pueden ser útiles. Pero ninguna está diseñada específicamente para reflejar lo bien que una empresa lleva a cabo su estrategia. Consideremos a la rentabilidad de la gestión (RG) como una nueva ratio que estima la rentabilidad del recurso más escaso de una empresa: el tiempo y la energía de los directivos. A diferencia de otras ratios empresariales, la RG es una estimación aproximada, no un porcentaje exacto. Aún así, se expresa como otras ratios empresariales mediante una ecuación en la que el resultado es máximo cuando el numerador es elevado y el denominador reducido:

$$\frac{\text{Energía productiva de organización liberada}}{\text{Tiempo y atención de la dirección invertidos}}$$

El conocimiento de qué factores de la organización conspiran en contra o trabajan para maximizar la energía productiva de una organización ayudará a los directivos a calcular una medida aproximada de esta ratio.

Los autores sugieren a las empresas que comprueben cinco factores, a los que se refieren como las «cinco pruebas de fuego» para obtener una estimación aproximada de esta ecuación: ¿Saben los empleados qué oportunidades no contribuyen directamente a la misión estratégica de la empresa? ¿Saben los directivos cuál sería el coste de que la empresa fracasara? ¿Pueden recordar los directivos sus medidas claves de diagnóstico con relativa facilidad? ¿Está la organización a salvo de ahogarse en un mar de papeleo y de procedimientos? ¿Vigilan los empleados las mismas medidas de rendimiento que sus jefes? Si un directivo puede responder sí a estas preguntas, probablemente la RG será alta. Si su respuesta es no en algunos casos, la RG puede ser baja, lo que indicaría que puede que los directivos necesiten mejorar su comunicación con los empleados sobre en qué conviene que centren sus esfuerzos o en qué no.

CASI TODOS LOS DIRECTIVOS TIENEN ALGUNA ANÉCDOTA QUE CONTAR sobre una estrategia brillante que se perdió. Todo el mundo la apoyó, eso dice el relato, pero, por alguna razón, nunca se implantó. O quizás sí se llegó a implantar, pero sólo a medias. Estos relatos siempre parecen acabar de la misma manera: frustración, una oportunidad perdida, a veces una crisis y, a menudo, confusión total. ¿Por qué, se preguntan muchos directivos, un porcentaje tan alto de las estrategias practicables más razonables, analizadas exhaustivamente, nunca pasan del concepto a la realidad?

La respuesta está en los propios directivos; o más concretamente, en cómo orientan su energía los directivos. La energía directiva es el recurso más importante y el más escaso de una organización, especialmente en estos días de oportunidades sin límite. Parece que las nuevas oportuni-

dades surgen inesperadamente todos los meses —sea la caída de barreras comerciales, los mercados emergentes o descubrimientos tecnológicos— todas ellas intentando atraer el tiempo y la atención de los directivos, y llenando sus agendas de trabajo.

Pero si la energía directiva se orienta mal o se dispersa en demasiadas oportunidades, incluso las mejores estrategias tienen pocas posibilidades de llegar a implantarse y generar valor. Este sencillo hecho es el que impulsa la tarea más formidable e importante de la empresa actual: asegurarse de que los directivos canalizan sus energías en los proyectos o cuestiones adecuados. Sí, todo esto resulta en teoría bastante lógico, pero en el entorno sobrecargado y lleno de tensión, de la lucha empresarial actual, quizás nada sea más difícil que mantenerse uno mismo —y a la propia organización— entre los límites estrechos y poco flexibles de una estrategia.

¿Qué hacer? Nosotros recomendamos a los directivos que apliquen una nueva ratio empresarial. La denominamos rentabilidad de la gestión (RG), y puede expresarse mediante la siguiente ecuación:

$$RG = \frac{\text{Energía productiva de organización liberada}}{\text{Tiempo y atención de la dirección invertidos}}$$

Lo mismo que sus primos, el rendimiento de los fondos propios y el rendimiento de los activos, la RG mide el rendimiento de la inversión en un recurso escaso: en este caso, el tiempo y la atención de la dirección. Indica lo bien que los directivos han elegido líneas de acción alternativas para asignar los recursos de manera óptima. La ratio responde a la pregunta, ¿está usted obteniendo el máximo rendimiento de cada hora del día que invierte en implantar su estrategia de empresa?

Pero lo primero es lo primero: la RG no es una fórmula cuantitativa: no se obtiene una cifra o un porcentaje concreto. Más bien se trata de una medida cualitativa: el numerador, el denominador y el resultado de la ecuación son estimaciones de magnitudes que los directivos tienen que intuir por sí mismos. El resultado de la RG sirve de orientación; como todos los índices de rentabilidad cuantitativos, la RG se maximiza cuando el numerador es grande y el denominador pequeño. Al utilizar la ratio, los directivos pueden «calcular» si su RG es alta, mediana o pequeña. Es una medida aproximada, pero hemos descubierto que los directivos que comprenden el valor de la RG disponen de una potente herramienta para la comprensión y el cambio.

Para poner un ejemplo de cómo funciona la RG, analicemos dos empresas. La primera es una pequeña empresa de Boston —llamémosla Automation Consulting Services— que empezó con una estrategia clara de especialización en tecnología industrial.¹ La empresa creció con rapidez a partir de su tecnología básica y pronto se amplió abriendo cuatro oficinas más. Pero siete años después de su fundación, la empresa entró en una grave crisis. En una de sus delegaciones, se descubrió que el personal estaba cargando a la vez sus servicios a varios clientes con el fin de cumplir las exigencias presupuestarias. En otra, la dirección no detectó una caída en la cantidad de negocio generado por tres de los clientes mayores de la empresa pertenecientes al sector de fabricación de automóviles, lo que dejó ocioso a gran parte del personal profesional. En una tercera oficina, una excursión en aguas no

exploradas para automatizar la biblioteca de una empresa cliente había provocado pérdidas financieras y verdaderos apuros cuando la empresa consultora se dio cuenta de que no poseía los conocimientos necesarios para cumplir el contrato.

En pocas palabras, la empresa estaba en la ruina. Los directivos estaban dispersando su energía en demasiados proyectos, clientes y objetivos sin ningún sentido de las prioridades. En su momento, la empresa había tenido una estrategia bien fundada y centrada: el crecimiento basado en proporcionar a los clientes la tecnología industrial más moderna. Pero los directivos habían permitido que las numerosas oportunidades que se le iban presentando a la empresa dispersaran sus esfuerzos, alejándose de la implantación de esta estrategia. Y como resultado, la cantidad de energía productiva de la organización liberada fue extremadamente baja, aunque la cantidad de tiempo de dirección invertido era muy elevada. La RG de la empresa era desalentadora.

En contraste, Automating Data Processing (ADP), una gran empresa de tratamiento de bases de datos, con sede en Roseland, New Jersey, es un claro ejemplo de una empresa en la que los directivos entienden el valor de centrar su energía en torno a proyectos que sirven directamente a la estrategia de la empresa. Al utilizar una lista de control estricta para valorar si los proyectos son coherentes con la estrategia de la empresa y al comunicar claramente una lista de las prioridades de la empresa, ADP ha logrado 143 trimestres consecutivos (que representan 35 años) de crecimiento de los beneficios por acción de dos dígitos: un récord no igualado por ninguna otra empresa de las que se cotizan en la New York Stock Exchange (la Bolsa de Nueva York). No es sorprendente que la RG de ADP esté por las nubes.

Lo que separa a estas dos organizaciones es claro: en ADP, la energía directiva está fijada a las prioridades estratégicas concretas y definidas sólo durante el período de tiempo que se necesita para obtener resultados. Ciertamente, los directivos de ambas empresas saben que el mundo está lleno de oportunidades de negocio, pero en ADP, los directivos también saben que sólo hay un determinado número de horas al día y sólo un número concreto de directivos disponibles. Como todos los directivos con elevadas RG, se han dado cuenta de que las organizaciones prosperan cuando sus líderes —y los que trabajan para ellos— son disciplinados en lo que respecta a la dedicación de su tiempo. En lugar de intentar atacar todos los frentes, como trataba de hacer Automation Consulting Services, tomaban decisiones difíciles sobre dónde comprometer sus energías, y lo que es más importante, sobre dónde no hacerlo. Esta claridad en sus fines transforma toda la energía en energía productiva e impulsa la estrategia del consejo de administración hacia el mercado.

Los enemigos y los aliados de una RG alta

Si, como hemos sugerido, el concentrar la energía de la dirección proporciona unos dividendos tan altos, ¿por qué no todos los directivos trabajan intuitivamente para maximizar la RG? La primera respuesta es que muchas fuerzas naturales de la organización conspiran en contra de la disciplina de la RG. Ya hemos mencionado la plétora de oportunidades de mercado que hacen señas a los directivos de hoy en día. En segundo lugar, de la misma forma que la gente tiende instintivamente a apagar el fuego que tiene más cercano a sus pies, los directivos instintivamente hacen frente a las crisis más apremiantes, a los proyectos

aparentemente más prometedores o a los clientes más exigentes. En tercer lugar, incluso los procesos con mejores intenciones, tales como los programas de revisión de rendimientos, que deberían centrar a la empresa en la implantación de la estrategia, tienen tendencia a convertirse en burocráticos y lentos en las organizaciones. Y, finalmente, la razón por la que muchos directivos no utilizan la RG como guía es que, con franqueza, es muy difícil. Exige vigilancia continua. La gestión día a día ya es de por sí bastante difícil sin tener que buscar constantemente síntomas de confusión en la organización o desviaciones de la estrategia.

Y de esta manera, los comportamientos que contribuyen a RG bajas se infiltran, es decir, a menos que los directivos primero los reconozcan y después los impidan o los den la vuelta. Las cinco preguntas siguientes están fundamentalmente concebidas para ayudar a los directivos a determinar si los enemigos de una RG alta se han infiltrado en sus organizaciones. Pero estas «pruebas de fuego» también dan idea de cómo los directivos pueden poner en marcha la gestión inspirada por la RG. Las pruebas se refieren tanto a fortalecer a los aliados de una RG alta como a eliminar a sus enemigos (Ver: «Rentabilidad de la gestión (RG): una visión general», pág. 105). Puede que usted ya tenga una idea aproximada de la RG de su organización, pero, para una valoración más precisa, intente responder a las siguientes preguntas:

Prueba de fuego nº1: ¿Sabe su organización qué oportunidades están fuera de sus límites? En la mayoría de las empresas, la formulación de la estrategia empieza en la estratosfera. Eso quiere decir que la estrategia empieza con una propuesta de misión, establecida de modo amplio y ambicioso, por lo general del tipo siguiente: «Nuestra

misión es aplicar los talentos, el conocimiento y las capacidades de nuestros empleados para hacer que la ABC Corporation se convierta en líder en todos los mercados en los que estemos presentes. Realizaremos un gran esfuerzo por ofrecer productos innovadores a buen precio, asegurándonos de que somos los proveedores preferidos de nuestros clientes».

Este tipo de mensaje motivador es una primera etapa importante, pero tiene que convertirse en algo realista. Los altos directivos son responsables de hacerlo. Convierten la propuesta de la misión en planes estratégicos a corto y a largo plazo, en presupuestos, etc. Pero, a menudo, algo sale mal en este proceso. La empresa, inspirada por la propuesta de la misión y los planes estratégicos ambiciosos que se derivan de ella, se queda con un sentido excesivamente vago sobre cómo aplicar su energía.

Para combatir este fenómeno, los directivos con RG alta adoptan un enfoque diferente, aunque complementario. No sólo explican a sus empleados su visión respecto de la empresa, sino que también hablan de qué oportunidades están fuera de los límites: en otras palabras, dejan claro en qué no pueden perder el tiempo sus empleados. Por ejemplo, los directivos de RG alta son explícitos al decir a sus empleados qué clases de clientes la organización no aceptará, qué tipos de productos o de iniciativas no financiará, qué clase de tratos no se deben hacer. Establecen los límites estratégicos que van más allá de los tópicos de la propuesta de una misión llegando a las opciones difíciles que son la base de la implantación con éxito de una estrategia.

Por ejemplo, en ADP, los directivos utilizan una lista de control que identifica qué oportunidades de negocio están prohibidas. Contempla todas las bases estratégicas:

Financieras: Ninguna oportunidad que no pueda generar 50 millones de dólares de ingresos anuales.

Crecimiento: Ninguna oportunidad que no pueda generar al menos una tasa de crecimiento continua del 15%.

Posición competitiva: Ninguna oportunidad en la que ADP no pueda ser la primera o segunda empresa del mercado.

Productos: Ningún nuevo producto que no se pueda vender en el mercado de masas, que no se pueda producir en gran escala, o que no ofrezca un servicio directo al cliente de modo coherente y factores de rendimiento claramente superiores.

Posición sostenida de mercado: Ninguna oportunidad que no ponga los productos o los servicios en una posición muy destacada, que no incluya planes para incorporar un número significativo de nuevos clientes, y que no ofrezca una prestación alta para los clientes.

Con una guía tan explícita, no es sorprendente que ADP nunca se haya salido de su camino estratégico.²

El consejero delegado de Microsoft, Bill Gates, es igualmente inequívoco en cuanto a establecer los límites estratégicos: «Para ser muy claro, nosotros no vamos a ser propietarios de ninguna red de telecomunicaciones: compañías telefónicas, o cosas así. No vamos a hacer integración de sistemas o consultoría de los sistemas de información corporativos. Nos apasiona crear software, pero hay excepciones. No nos verán hacer aplicaciones como contabilidad para pequeñas empresas. Es un buen campo para determinadas personas, pero no para nosotros. ¿Diseño e ingeniería asistidos por ordenador? No queremos hacer nada de eso».

En contraste, los altos directivos de Automation Consulting Services nunca estructuraron o comunicaron

su estrategia desde el punto de vista de las oportunidades que quedaban fuera de los límites. En consecuencia, los

La RG tiene una forma de hundirse, y muy rápida, cuando los directivos o sus empleados se ocupan de actividades que están fuera de los límites estratégicos de la empresa.

directivos de nivel inferior perseguían cualquier indicio ligeramente prometedor. ¿El resultado? Dedicaron innumerables horas al proyecto de automatización de la biblioteca, un proyecto relacionado con un mercado en el que su empresa no tenía ninguna ventaja competitiva y no planificaba desarrollar ninguna. Los directivos estaban tan distraídos que no se dieron cuenta de que tres clientes importantes de su mercado fundamental estaban abandonándoles poco a poco. Ni tampoco se dieron cuenta del serio problema ético que planteaba la facturación doble a los clientes.

Según nuestra experiencia, la mayoría de los directivos comprenden la necesidad de imponer códigos de conducta empresarial a los empleados con el fin de detener pérdidas potenciales de activos o de la reputación de la empresa. Sin embargo, muy pocos directivos entienden la importancia de establecer límites estratégicos para impedir que los empleados derrochen el activo más valioso de la empresa: la energía y la concentración necesarias para implantar la estrategia.

Debe observarse que los límites estratégicos son inútiles a no ser que sean vigilados. Eso es también parte del trabajo de los directivos con RG alta. Naturalmente, ciertas oportunidades que están fuera de la estrategia de una empresa pueden parecer atractivas. De hecho, pueden parecer como frutas maduras en las ramas bajas de los árboles, fáciles de coger. Un directivo con una RG alta

debe decir no en estos casos. Un ejemplo que viene al caso es el de un banco privado al por menor que quería hacer un cambio en el enfoque de su estrategia y dirigirla hacia clientes más ricos que pudieran generar al menos 5.000 dólares anuales de ingresos netos. En apoyo de esa estrategia, la empresa ordenó a sus directores de banco y a sus empleados que no aceptaran a nuevas empresas que no cumplieran estos criterios. Los empleados protestaron. «¿Qué sucede si alguien entra por la puerta y quiere realizar una sola transacción lucrativa de cambio de moneda?», preguntaron. «¿Debemos mandarles a la calle adonde un competidor?» Los directivos respondieron con un inequívoco «¡Sí!» Por encima de todo, querían evitar la multitud de distracciones diarias que lentamente minaba la energía de la organización desviándola de la implantación del programa estratégico.

Por tanto, para concluir, una RG alta tiene muchísimo que ver con el establecimiento de límites. Los directivos

Los directivos con RG alta tienen un sano temor a todo aquello que a sus empresas les costaría desenmarañar, o, aún peor, les haría fracasar completamente.

con RG alta contemplan todas las opciones de sus actividades a través del prisma de la implantación de la estrategia. Se preguntan: «¿Contribuirá esta reunión a que avancemos en nuestro programa estratégico?» y «El problema de este cliente, ¿merece la energía y el tiempo que le estamos dedicando, dada la estrategia de la empresa?».

Con límites estratégicos claros, los directivos pueden eludir la insidiosa trampa que consiste en permitir que todos pongan una pequeña cantidad de recursos detrás de toda clase de buenas ideas, que no estén estrechamente vinculadas a la estrategia de la empresa. Al decidir dejar de

lado determinadas oportunidades, los directivos pueden asegurarse de que todos en la organización tienen los mismos objetivos explícitos. Así, toda la energía se vuelve productiva.

Prueba de fuego n°2: ¿Están las medidas críticas del rendimiento de su empresa inspiradas en un sano temor al fracaso? El hecho de que a menudo la estrategia eluda su propia implantación no es sorprendente para la mayoría de los directivos. Esa es la razón por la que tantas empresas vinculan ahora la estrategia a las medidas del rendimiento. Por ejemplo, las empresas que basan su estrategia en el servicio al cliente valoran a sus empleados por su capacidad para anticiparse y reaccionar ante las necesidades de los clientes. Hablando en general, la vinculación de la estrategia a las medidas de rendimiento es una idea sólida, la clase de idea que ayuda a una RG alta. Pero el verdadero reto para los directivos es asegurarse de que a los empleados se les valora por los factores de rendimiento que realmente importan para la estrategia. Con demasiada frecuencia, los directivos sucumben ante una especie de corrección política al determinar los factores de rendimiento. Para no ofender a ninguna división ni grupo de la empresa, recopilan largas listas de variables claves del rendimiento, tales como productividad del tratamiento de la información, satisfacción de los empleados y crecimiento de los ingresos, pero no distinguen entre lo que está bien lograr y lo que es auténticamente crucial para el éxito de la empresa. Como resultado, el personal no sabe exactamente en qué debería centrar su tiempo. La energía se dispersa, y la RG se resiente.

Consideremos el caso de una empresa de servicios financieros en la que los directivos contrataron asesores para que les ayudaran a diseñar las tarjetas de valoración

del rendimiento. Identificaron más de una docena de variables críticas del rendimiento y establecieron diversos circuitos de control retroactivo, que relacionaban el valor de las variables con la empresa. Entre ellas estaban la innovación de productos, la formación de los empleados, la satisfacción del cliente, el compromiso del personal, la renovación de la organización y otros muchos factores «claves» para el éxito de la empresa. Cada concepto se justificó debidamente mediante el análisis deductivo causa-efecto. La contemplación de los diagramas resultantes con sus cientos de anillos, flechas y óvalos era verdaderamente impresionante. Por desgracia, las tarjetas de valoración estaban tan sobrecargadas que no proporcionaban ninguna orientación sobre las prioridades. De hecho, cuando los empleados salieron de la reunión, ninguno fue capaz de definir qué variables de rendimiento eran claves para apoyar la estrategia de la empresa.

Los directivos con RG alta utilizan dibujos y gráficos ingeniosos como base para el trabajo más importante que tienen que afrontar: decidir qué no figurará en la lista de medidas clave del rendimiento. Para lograrlo, necesitan visualizar sus peores temores. Deberían cerrar los ojos e imaginar lo inimaginable: dentro de cinco años, su estrategia ha fracasado. Deberían preguntarse qué es lo que falló. ¿Qué es lo que no hicieron bien? ¿Qué competidor o qué tendencia del mercado se les escapó? ¿Cómo fracasaron al llevar a cabo su estrategia? No hay en el mundo asesores, ni informes internos que puedan suplir este, a veces desgarrador, ejercicio de análisis. Puede que no resulte elegante, pero sirve para decirles con exactitud a los directivos qué variables del rendimiento establecen la dife-

rencia entre el éxito y el fracaso. Estas son las variables clave del rendimiento: las únicas que los directivos de RG alta debieran tener en cuenta.

¿Qué puede suceder si una empresa no sigue esta pauta? Consideremos el caso de una empresa recién fundada que inventó un nuevo aparato de exploración médica. Una vez que quedó demostrado el potencial económico del nuevo aparato, una importante empresa farmacéutica adquirió la compañía. Sin embargo, el precio final de compra quedó pendiente de las ventas de la empresa adquirida y del crecimiento de los beneficios en los cinco años siguientes. El equipo directivo fundador de la empresa, que tenía una participación significativa en el capital de la empresa, decidió permanecer al frente de la misma para dirigirla.

Los pagos de beneficios que se produjeron durante el tercer año fueron la consecuencia del logro de unas ventas y objetivos de beneficios agresivos. Esto no era sorprendente, ya que, durante los cinco años, los altos directivos habían dado instrucciones a todo el personal de la empresa para que centrara su atención en maximizar estas dos medidas financieras concretas. Incluso les habían prometido bonificaciones en metálico como incentivo y un viaje de una semana a Hawai para cada empleado, si la empresa lograba sus objetivos financieros.

Los objetivos se lograron. Pero los empleados habían atajado en el proceso, provocando que se recibiera una carta de advertencia de la FDA (Food and Drug Administration) en la que se amenazaba a la empresa con el cierre, si no se mejoraba la calidad del producto. Como reacción a esto, la dirección vinculó las bonificaciones de fin de año a la calidad (además de a la rentabilidad). Y de hecho, durante los dos últimos años del plazo, la empresa alcanzó los estándares de calidad que se le exigían y

evitó la intervención de la FDA. Sin embargo, no pudo lograr todos sus objetivos financieros.

El primer año después del quinquenio, las ventas de la empresa descendieron en un 40%. La causa fue lamentablemente sencilla: un competidor había introducido una tecnología nueva y mejor. No dejaba de ser irónico que los directivos de la empresa, en su fijación por lograr los objetivos a corto plazo, no hubieran previsto el fracaso estratégico o no hubieran centrado la energía de sus empleados en impedirlo. Si lo hubieran hecho, habrían valorado a los empleados, primero y sobre todo, por su capacidad para generar innovaciones tecnológicas.

Los directivos con RG alta tienen la valentía de imaginar lo que supondría que su empresa fracasara y desapareciera. Esta valoración se convierte en la columna vertebral de su sistema de medición del rendimiento. Puede ser maravilloso lograr una productividad de la tecnología de la información muy elevada o tener la completa fidelidad de los empleados, pero todo eso puede que contribuya poco al éxito a largo plazo. No todas las variables del rendimiento importan. Los directivos que utilizan la RG como su guía están dispuestos —incluso ávidos— de ser «políticamente incorrectos» en aras de centrarse en los intereses de la empresa y en la implantación de la estrategia.

Prueba de fuego nº3: ¿Pueden recordar los directivos sus medidas clave para el diagnóstico? Otro síndrome que padecen muchas empresas de RG baja es establecer demasiadas medidas de diagnóstico. En otras palabras, esas empresas utilizan demasiados parámetros para controlar el rendimiento de sus directivos y empleados, medidas tales como rendimiento del capital empleado, crecimiento de las ventas, tasas de reposición y flujo de caja. Como ya hemos dicho, el rendimiento tendría que medirse sólo

mediante aquellas dimensiones que son realmente importantes para el éxito. Del mismo modo, al personal sólo se le debería responsabilizar de tantas medidas de diagnóstico como sea capaz de memorizar. Sugerimos que no sean más de siete.

¿Por qué siete? Si al personal se le plantea demasiados pocos retos, no habrá suficiente variedad en su trabajo como para estimular la creatividad. Si se le plantean demasiados, enseguida empieza a padecer por la sobrecarga. Siete está entre ambos extremos. Y pensemos en todas las cosas que en nuestra vida giran en torno al siete: los números de teléfono, los días de la semana, la escala musical. El número parece contener precisamente la adecuada cantidad de información para que las personas recuerden y procesen con eficacia.³ Las estructuras de gestión que han tenido éxito, tales como las «siete etapas de la calidad», los «siete hábitos de las personas eficaces», han reforzado este hecho universal.

Esto no quiere decir que todas las personas de una organización deben ser responsables de exactamente siete medidas o que todas tengan que ser responsables de las mismas medidas. Divisiones diferentes, incluso empleados diferentes, tienen que prestar atención a indicadores distintos de la salud de la empresa. Además, se deberían seleccionar y asignar medidas de diagnóstico diferentes dependiendo del momento del ciclo vital en que se encuentre la organización.

Tomemos el ejemplo de una empresa electrónica, en la que la alta dirección utilizaba entre cuatro y siete medidas de diagnóstico en cualquier momento dado, para comunicar su estrategia de modo efectivo a la organización. En los inicios de la empresa, el flujo de caja era crítico para su supervivencia, y la alta dirección incitaba al personal a una serie de medidas tendentes a acortar el ciclo de tesorería.

Cuando el flujo de caja estuvo bajo control, la capacidad de cumplir sistemáticamente los estándares de rendimiento de los productos pasó a ser crítica, y la dirección concentró su atención en los indicadores de calidad de los productos. En los últimos años, conforme la empresa ha ido madurando, los directivos han cambiado la definición de las medidas de diagnóstico para centrarse en el desarrollo de productos, la calidad de la fabricación y en el servicio a los clientes. Pero es importante destacar que han sido especialmente cuidadosos en no confundir al personal haciéndole responsable de más medidas de las que podían recordar.

Como el presidente de la empresa de electrónica comentó: «Puedo guiar a la organización a través de un mercado en continuo cambio haciendo al personal responsable de un limitado número de medidas. Cualquiera le puede decir cuáles son éstas medidas y por qué son importantes para nuestro éxito. Por supuesto, tengo que poder cambiar esas medidas cuando convenga. Pero es fundamental mantener un número limitado de ellas, de manera que no haya ambigüedad sobre dónde debe concentrar su energía el personal».

Prueba de fuego nº4: ¿Está su organización a salvo de ahogarse en un mar de papeleo y procedimientos?

Cuando el nuevo consejero delegado de una empresa de alta tecnología con un volumen de ventas superior a los 3.000 millones de dólares se puso por primera vez al frente de la empresa, eliminó rápidamente el proceso de gestión de estrategia de la empresa. El proceso había estado operando previamente durante nueve meses desde principios de diciembre a primeros de septiembre. Durante ese período, los directivos de todos los niveles revisaron su estrategia y crearon sus planes y presupuestos. El resultado

de este intenso proceso fue «un libro» de varios centímetros de grosor para cada división. Incluía un profundo análisis del sector de la empresa, sus clientes, su entorno y la posición competitiva; con planes, detallados a uno y cinco años, de inversión y explotación para cada una de las funciones de la división; valoraciones de riesgos de las estrategias propuestas; y un presupuesto detallado para el año siguiente, así como proyecciones de las tendencias para los tres años siguientes.

En teoría, este análisis parecía útil, pero el proceso en sí absorbió una enorme cantidad de la energía de los directivos de alto nivel de toda la empresa. Las reuniones, negociaciones, presentaciones e intercambios en todos los sentidos de miles de notas de todo tipo distrajeran la atención de los directivos alejándoles de las actividades rentables. La forma se estaba imponiendo sobre el fondo. El nuevo consejero delegado consideró la inversión de talento directivo en el proceso de planificación estratégica como una inversión de RG baja.

Este es sólo un ejemplo de cómo procesos de dirección bien intencionados pueden fracasar o incluso ser perjudiciales. ¿Recuerda la gestión por objetivos, la elaboración de presupuestos a partir de cero, la planificación estratégica y la gestión de la calidad total? ¿Qué ha sido de todas estas técnicas de gestión innovadoras tan aclamadas? En todos los casos, los directivos acabaron rebelándose debido a las exigencias de tiempo: unas exigencias que tenían poco que ver con la creación de valor para los accionistas, clientes o empleados.

Observemos el caso de la gestión de la calidad total en Florida Power & Light. Esta empresa fue un ejemplo de la aplicación de la gestión de la calidad total (GCT), ganó el Deming Award, y después inició una consultoría de GCT.

Sin embargo, resulta interesante saber que un nuevo consejero delegado eliminó el programa de GCT de la empresa, porque pensó que el sistema —que exigía frecuentes reuniones de los directivos e innumerables informes— había apartado a los directivos del verdadero trabajo de la empresa hasta el punto de que los clientes y los resultados de gestión se estaban resintiendo.

En las empresas con RG altas, la planificación, la elaboración de presupuestos y los sistemas de control actúan de modo diferente, se basan en las excepciones: alertan a los directivos de las anomalías en las prácticas lógicas.

Pensemos en un termostato instalado en nuestra casa. Una vez que fijamos la temperatura deseada, digamos que a 20°C, ¿cuánta atención personal se requiere para mantener la temperatura ambiente al nivel deseado? Evidentemente, la respuesta es: ninguna. El sistema nos libera de la carga de controlar para que podamos dedicarnos a otras cosas más importantes. Los lectores que sean ingenieros saben que el termostato es un sistema de control retroactivo negativo. Mide continuamente la temperatura real, la compara con la deseada, y activa una medida correctora cuando detecta una caída.

Así es como funcionan en las empresas con RG alta la mayoría de los sistemas de control y los procedimientos relacionados. La mayor parte del tiempo los directivos pueden ignorarlos. Ellos establecen objetivos anuales, reciben informes periódicos de las excepciones, y prosiguen con el trabajo de implantar la estrategia. Los procedimientos pueden ahogar a una organización. Si tenemos la

sensación de que nuestra organización está inmersa en un mar de reuniones y papeles, hay muchas probabilidades de que los enemigos de una RG alta formen parte de la resaca.

Prueba de fuego nº5: ¿Está todo el mundo pendiente de vigilar lo que el jefe vigila? Hay una anécdota muy conocida e instructiva sobre Robert Galvin, cuando era consejero delegado de Motorola (entre 1964 y 1986). Se dice que Galvin estaba tan decidido a convertir a Motorola en el líder mundial de la calidad que se salía de las reuniones cuando no se hablaba de la calidad. **Si su empresa está sumergida en el papeleo y las reuniones, es bastante probable que los enemigos de una RG alta sean parte de la resaca.**

Del mismo modo, también se marchaba de las revisiones de rendimiento de las divisiones en cuanto los datos y parámetros sobre la calidad se habían analizado: sencillamente, se levantaba y se marchaba después de escuchar los informes cuantitativos sobre la calidad de los productos fabricados por las distintas divisiones. Estaba claro para todos: el objetivo del jefe era la perfección de los productos.

Don Kendall, cuando era consejero delegado de Pepsi-Cola enviaba el mismo tipo de mensaje inconfundible sobre las prioridades a sus directivos. Como recordó John Sculley, que era el presidente de Pepsi en esa época, «Los índices Nielsen definían las reglas básicas de la competencia para todos nosotros en Pepsi-Cola. Eran el epicentro de todo lo que hacíamos. Eran las bajas ocultas de la guerra entre las Colas. Los altos directivos de Pepsi-Cola llevaban unos pequeños gráficos en sus carteras con los últimos datos clave de Nielsen. Llegaron a ser una parte tan importante en mi vida que podía citarlos con respecto a

cualquier producto y mercado. Analizábamos los datos utilizándolos para buscar los puntos débiles de Coca-Cola a los que pudiéramos lanzar un ataque con éxito, o para analizar por qué Pepsi-Cola había perdido una fracción de punto en el juego». Sculley añadía: «La empresa no fue siempre así. La persona que estaba al frente la hizo así».⁴

En las empresas con RG alta, todo el mundo sabe que el jefe vigila, y ellos vigilan lo mismo por su cuenta. Por tanto, el reto de los jefes está en asegurarse de que todo el mundo sepa que es lo que tiene que vigilar, bien sean los índices de calidad o los de Nielsen. Al lograr que todas las personas de la empresa se centren en lo mismo, los directivos con RG alta pueden dirigir toda la energía de la empresa hacia el mismo objetivo.

¿Cómo indican los directivos con RG alta lo que verdaderamente les importa? Normalmente, con sus acciones más que con palabras. Aunque los directivos con RG alta dejan que la mayoría de los procesos de control funcionen con el piloto automático, siempre eligen uno o dos sistemas de control en los que se concentran. Utilizan las medidas generadas por estos sistemas para que en la organización se produzcan debates y discusiones acaloradas. Estos sistemas de control *interactivos* son únicos, puesto que, en lugar de supervisar la empresa como siempre, concentran la energía de la organización en los vínculos inciertos que son inherentes a la ejecución con éxito de la estrategia de la empresa. En Pepsi-Cola, los directivos utilizaban los datos de Nielsen para comprobar sus suposiciones sobre los efectos de la fijación de precios, las promociones y los envases en la demanda del mercado y las acciones de la competencia. Al cabo de una hora de haber

recibido estos datos, 60 ó 70 personas de Pepsi examinaban la información generada por el sistema de control seleccionado. En reuniones cara a cara, se planteaban cuestiones del tipo de: ¿qué supuestos pueden alterar nuestros planes?, ¿qué están haciendo nuestros competidores? y ¿está la nueva tecnología influyendo en cómo creamos valor y diferenciamos nuestros productos?

Hablando en general, los sistemas interactivos utilizados por los directivos de RG alta tienen tres características. La primera, son fáciles de entender y útiles para los directivos de numerosos niveles de la organización. Puesto que estas medidas van pasando de arriba hacia abajo, su importancia se entiende bien en toda la empresa. Segunda, como ya hemos mencionado, generan información relacionada con los resultados potenciales de las incertidumbres estratégicas de la empresa. Conforme los directivos analizan estos datos en sus reuniones, varias cuestiones surgen: ¿qué ha cambiado?, ¿por qué? y ¿qué vamos a hacer en relación con esto? Las respuestas crean un entorno que estimula a los directivos a aprender sobre los clientes, los mercados, la tecnología y otros factores que pueden afectar a la estrategia. Y finalmente, estos sistemas están vivos: generan información utilizada para revisar planes de acción. En otras palabras, los sistemas merecen la atención de los directivos, porque pueden desencadenar un cambio estratégico significativo.

Hay un corolario a la prueba de fuego nº5. Y es que los directivos con RG alta tienen que asegurarse de que sus empleados —una vez que se les haya dicho y demostrado con ejemplos «qué le interesa al jefe»— se convierten en los ojos y oídos del jefe en la primera línea de la empresa. Los directivos con RG alta movilizan toda la organización para explorar el entorno en busca de avisos inmediatos de los cambios en el mercado o de las amenazas competitivas.

Igual de importante es que los empleados de las empresas con una RG alta envíen de forma rutinaria nueva información hacia arriba, de modo que los altos directivos la puedan utilizar para reajustar la estrategia. Para adaptarse con éxito en entornos muy competitivos, los directivos tienen que señalar sus prioridades para asegurarse de que los empleados que están más cerca de los clientes, la tecnología, y los mercados informan continuamente a la alta dirección sobre los cambios que pudieran afectar a la empresa.

Para probar la RG haga unas cuantas preguntas sencillas a empleados escogidos al azar: ¿qué es lo que vigila el jefe?, ¿usted también lo vigila?

Consideremos la Intel Corporation, que en 1983 era fundamentalmente un fabricante de chips de memoria de acceso dinámico (DRAM). En la actualidad, Intel es conocida en todo el mundo como el líder indiscutible en los microprocesadores de alto valor añadido. Uno de los aspectos más interesantes de este cambio radical —y exitoso— fue que surgió de la dirección de nivel medio y del personal del departamento de explotación, y no de los estrategas de alto nivel.⁵

¿Cómo pudo suceder eso? Los altos directivos fueron muy claros a la hora de comunicar a la organización lo que creían que era importante para tener éxito en el mercado de semiconductores: el uso eficiente de una capacidad de producción escasa. La medida clave que Intel utilizó, en consecuencia, para asignar la capacidad fue el margen de contribución al beneficio por oblea. Los empleados de todos los niveles sabían bien que los altos directivos se fijaban con frecuencia en esa medida. Todos vigilaban lo que el jefe vigilaba. Por tanto, no era sorprendente que las decisiones relacionadas con la explotación empezaran por favorecer a los microprocesadores, cuya contribución al

beneficio por oblea era mayor. Cuando los altos directivos fueron del todo conscientes de la naturaleza cambiante del negocio de Intel, la nueva orientación ya se estaba convirtiendo en realidad. El hecho de que los empleados supieran que a los altos directivos se les controlaba en función del margen de contribución por oblea, es lo que realmente indujo el cambio estratégico que convirtió a Intel en el líder en el sector de semiconductores.

Así pues, la forma de comprobar la RG es plantear unas cuantas preguntas sencillas a unas personas de la empresa escogidas al azar: ¿Qué es lo que vigila el jefe? ¿También usted lo vigila? ¿Si usted viera algo que pusiera en peligro nuestro rendimiento en esa área, qué haría usted? ¿A quién se lo diría? ¿Qué sistemas de información proporcionarían una alerta inmediata? Si todo el mundo responde a estas preguntas con rapidez, coherencia y precisión, los directivos no tienen por qué temer por su RG. Si no es así, probablemente ha llegado el momento de que, como siempre, se hagan algunos cambios en la empresa.

Una RG alta: dedicación y comunicación

Igual que otras ratios empresariales, la RG se maximiza aumentando el numerador (cantidad de energía productiva de la organización liberada) y reduciendo el denominador (cantidad de tiempo y atención de la dirección invertidos). Ya es hora de practicar lo que predicamos. Su tiempo es valioso y ya ha leído bastante como para entender nuestro punto principal: la rentabilidad de la gestión es una función de la dedicación y la comunicación de la dirección.

La energía de los empleados de una organización se vuelve más productiva cuando tienen una comprensión

muy clara de la estrategia de su organización. Esta comprensión es responsabilidad de los directivos, que pueden utilizar tanto las palabras como las acciones para comunicar qué es lo que el personal debe hacer, y qué no debe hacer. Es inevitable que, muchas veces, fuerzas contumaces e insidiosas trabajen en contra de una RG alta. Pero estas fuerzas —a menudo basadas en buenas intenciones— pueden y deben ser neutralizadas. Este es el trabajo más importante de los directivos.

Quizá es exageradamente optimista reclamar un cambio de organización en el que toda la energía sea productiva, en el que las personas dediquen su tiempo sólo a las iniciativas coherentes con los imperativos estratégicos. Pero no es irreal sugerir que la mayor parte de las empresas podría mejorar significativamente su RG si aplicaran estas cinco pruebas de fuego. El tiempo de un directivo no será menos escaso, pero se utilizaría con más inteligencia. Y quizás algún día, los directivos puedan contar menos historias sobre estrategias que se perdieron.

Rentabilidad de la gestión (RG): una visión general

Energía productiva de la organización liberada

Tiempo y atención de la dirección invertidos

Los directivos han utilizado desde hace mucho tiempo ratios empresariales para valorar el rendimiento de los recursos financieros tales como los activos, los fondos propios, y el capital utilizado. La RG está diseñada para hacer lo mismo con el recurso más escaso de la organización: el tiempo y atención de sus directivos. La RG mide

el grado de eficacia con el que los directivos se mantienen, a sí mismos y al personal que controlan, centrados en la implantación de la estrategia. Lo mismo que sus parientes: rentabilidad de los activos, rentabilidad del patrimonio neto y similares, la RG se maximiza cuando el numerador es grande y el denominador pequeño o, como se describe más abajo, cuando sus aliados son muchos y sus enemigos, pocos.

Los aliados de una RG alta

- Claridad sobre qué clientes, proyectos, inversiones y actividades están fuera de los límites estratégicos de la organización.
- Las variables clave del rendimiento se seleccionan con una finalidad: hacer que todo el mundo en la empresa vigile para asegurarse de que la estrategia no fracasa.
- Los directivos conocen de memoria sus medidas clave de diagnóstico, que nunca han de ser más de siete.
- El papeleo directivo y los procedimientos sólo se justifican si añaden valor.
- Los empleados saben qué mantiene al jefe despierto por las noches y lo convierten en su preocupación durante todo el día.

Una RG alta: Los enemigos de una RG alta

- Una empresa tiene una estrategia de «el cielo es el límite» impulsada por propuestas sobre su misión demasiado amplias.
- Hay establecidas variables de rendimiento «políticamente correctas», que se han diseñado para que ningún grupo de la organización quede excluido o se ofenda.
- Las personas no están seguras de lo que son responsables, o tienen que afrontar tal cantidad de medidas que se sienten desbordadas.
- La planificación, la elaboración de presupuestos y los sistemas de control van cada uno por su lado.
- Los empleados son poco o nada conscientes de cuáles son las prioridades de la alta dirección.