

La óptima combinación de estrategia y organización, la clave de unos resultados buenos y recurrentes en las corporaciones del siglo XXI

Las empresas que han entrado con éxito en el siglo XXI, y que dan muestras de seguir en esa senda, están cumpliendo con unas pautas muy claras de actuación, en especial en el modo en que se organizan y en el modo en que abordan su estrategia. Se puede decir que se adaptan a la realidad de este nuevo siglo, y que evitan algunos errores que han sido comunes en muchas empresas en el último cuarto del siglo XX.

El primer elemento diferencial es el modo en que aprovechan a los profesionales del conocimiento (los llamados "*knowledge workers*"), actualmente los empleados más valiosos en todas las empresas.

El segundo elemento diferencial es cómo alcanzan un mejor balance en su gestión entre el corto y el largo plazo, de modo que no se sacrifiquen los resultados a largo para obtener los mejores resultados a corto. O, dicho de otro modo, que la obtención de resultados a corto lo sea a costa del futuro. Las buenas empresas se aseguran buenos resultados de forma recurrente, año tras año. Aunque ello pueda suponer menores beneficios en el corto plazo, al tener que invertir fondos o dedicar tiempo para el negocio del mañana.

Un nuevo modelo de organización

Lo primero que han descartado han sido las organizaciones matriciales. El famoso invento del siglo XX, en el que se planteaba la dependencia de dos jefes, no ha funcionado. Y ello a pesar de muchos intentos de buscar la mejor manera de aplicarla. La mayoría de empresas lo han eliminado de sus organigramas.

Pero, ¿por qué solución lo han sustituido?

Ahora lo veremos, pero en general están optando por aligerar sus unidades funcionales corporativas, reforzar las unidades de negocio, y crear mecanismos de coordinación y colaboración entre los expertos funcionales de los negocios, la mayoría de ellos "trabajadores del conocimiento".

Pero no ha sido fácil llegar a una solución.

Las organizaciones siguen siendo verticales, y no hay otra forma de asignar la responsabilidad sobre los negocios (creando las unidades de negocio) sobre las tareas funcionales (creando los departamentos corporativos). Y se está viendo que las organizaciones verticales no funcionan, principalmente porque no se produce comunicación suficiente y eficiente entre los departamentos y/o las unidades de negocio. Todos actúan como "silos cerrados". Y quienes padecen espacialmente esa falta de comunicación son los trabajadores del conocimiento, precisamente los trabajadores más valiosos, los que crean más valor, los que queremos retener, aquellos en quienes confiamos los avances en innovación (de procesos, de productos, de marketing, etc.) Estos profesionales obtienen la mayor parte de su valor por la vía de la comunicación y la colaboración entre ellos. Ahora, para conseguir esa colaboración deben ir a sus jefes respectivos y encajar las agendas de ambos para verse y explicarse las necesidades y conseguir ambas aprobaciones, y todo eso se ha de hacer encajando los calendarios de necesidades. Es decir, mal, muy lento y poco efectivo. El resultado, mucha inteligencia desperdiciada, y mucha frustración. Quizás la pérdida de un valioso *knowledge worker*.

Hay quien cree haber encontrado la solución en la creación de "task forces" o "grupos de trabajo" ad-hoc, pero a menudo eso lo que hace es complicar más las cosas, en lugar de simplificarlas.

Por otro lado se constata que estos trabajadores del conocimiento suelen ser difíciles de gestionar y de controlar, y que sus tareas suelen estar orientadas más al largo que al corto plazo, a veces sin que sus jefes sepan exactamente qué están haciendo...

¿Cuál es la solución? La firma consultora McKinsey propone un modelo organizativo nuevo, que yo me he atrevido a desglosar e interpretar en 7 principios:

1. Simplificar la organización.
2. Focalizar a los directivos de línea en los resultados a corto.
3. Unir a la Alta Dirección y a los profesionales del conocimiento en la estrategia y el largo plazo.
4. Gestionar los presupuestos de forma dinámica.
5. Crear redes formales de interacción para los profesionales del conocimiento.
6. Sustituir supervisión por liderazgo.
7. Darles sistemas de medición del resultado de su trabajo y metas medibles.
8. Mantenerlos en contacto con el mercado y los clientes.

1. Simplificar la organización.

Tomar todas las medidas posibles para simplificar la organización y clarificarla. Eliminar dependencias complejas de entender o manejar, como las dependencias matriciales, eliminar niveles organizativos en la medida de lo posible, eliminar unidades, tanto funcionales como de negocio, externalizando funciones, o deshaciéndose de las unidades de negocio que no encajen, por tamaño, objeto o rentabilidad, o reagrupándolas en unidades mayores.

Simplificar al máximo los comités. En número y en miembros, y en frecuencia de reuniones.

2. Focalizar a los directivos de línea en los resultados a corto.

Concentrarlos en el negocio y en el corto plazo, y dejar el largo plazo y la innovación estratégica en manos de los miembros del comité de dirección, que deben asumir responsabilidades transversales sobre los proyectos estratégicos, y responsabilizarse de los objetivos estratégicos. De hecho, cada uno de los objetivos estratégicos debería estar asignado a un miembro del Comité de Dirección.

Las funciones de soporte también deben apartarse de los directivos de línea, de modo que no los distraigan de sus objetivos de negocio, sino que les ayuden a conseguirlos. Dichas funciones deben establecerse en Centros de Servicios Compartidos, ya sean éstos internos o externalizados.

3. Orientar a la Alta Dirección y a los profesionales del conocimiento a la estrategia y a los objetivos a largo plazo.

Tanto los miembros del Comité de Dirección como los miembros del Consejo de Administración deben orientarse esencialmente a la estrategia y al largo plazo. Y deben contar con equipos de trabajo compuestos por los profesionales del conocimiento, aquellos comprometidos con los proyectos de innovación y cambio que configuran los cambios estratégicos.

Dichos altos directivos, que como hemos dicho deben estar comprometidos con la estrategia y responsabilizarse de los objetivos estratégicos, deben ser los patrocinadores de los proyectos estratégicos y de largo plazo, y para ello deben dedicar un Presupuesto que podemos bautizar de "estratégico o de largo plazo", que debe permitir que los mejores talentos desarrollen proyectos transversales a largo plazo con el soporte y el compromiso directo de la alta dirección, sin que ello choque con los objetivos a corto plazo y ligados a sus áreas de negocio de los ejecutivos de línea.

De no ser así, ya hemos visto como los proyectos languidecen por falta de soporte, por falta de recursos y por falta de la necesaria dosis de transversalidad y de rupturismo conceptual. No se puede innovar si se tiene miedo a romper el statu-quo. De un proyecto de cambio estratégico puede surgir la desaparición de un departamento o de una unidad de negocio; ¿cómo podemos pedirle al director de ese departamento o esa unidad, que dé apoyo al proyecto que puede significar el final de su carrera?

Los proyectos deben pasar a la línea cuando ya tengan forma y estén claros, cuando se sepa qué impacto van a tener en el negocio, y hayan sido aprobados en un primer estadio por el Comité de Dirección y si cabe por el Consejo. Entonces ya pueden entrar en el Presupuesto Operativo a Corto

Plazo, y en el ámbito de responsabilidad de una unidad de negocio y de los directivos de línea correspondientes.

4. Gestionar los Presupuestos de forma dinámica.

De forma que el Presupuesto Estratégico a Largo Plazo (PELP) esté en revisión continua, en función de las oportunidades de innovación que se presenten. Es decir, que los fondos sigan a las oportunidades y no sea al revés.

Y con la máxima implicación de la alta dirección y del Consejo.

5. Crear redes formales de interacción para los profesionales del conocimiento.

Dar cauce formal a los profesionales del conocimiento para que interactúen y colaboren entre ellos, creando dos plataformas formales de intercambio: un mercado de conocimientos, y un mercado de talentos.

Mercado de conocimientos.

Un lugar donde los *knowledge workers* puedan interactuar, de una manera organizada y administrada, pero no "controlada", es decir, sin censuras ni cortapisas, para evitar que se ahogue. Un lugar donde se sientan libres de intercambiar conocimiento, y apoyados en su trabajo. Donde se cree e intercambie el conocimiento, pero donde no sólo se "gestione" o simplemente de "almacene"; aunque ambas cosas hayan de hacerse de una forma sutil y discreta.

Es un concepto difícil, que tiene más de organizativo que de tecnológico, aunque tiene de ambos. Hay pocas experiencias conocidas. La clave quizás está en que los oferentes de conocimiento tengan incentivos para hacerlo, pero no necesariamente sólo de tipo económico. Y también en que el contacto y el intercambio sean sencillos y ágiles.

Mercado de talentos.

Donde los empleados más inquietos (entre ellos los más valiosos) puedan buscar nuevos puestos o proyectos dentro de la empresa,

evitando así que se vayan. Los profesionales del conocimiento son inquietos por naturaleza, y también una presa fácil de los cazadores de cabezas (los *head hunters*).

6. Sustituir supervisión por liderazgo.

Los profesionales del conocimiento prefieren más liderazgo inspirador y menos supervisión. Son capaces de "auto-dirigirse" si responden a un líder que sepa "guiarlos".

También requieren un buen sistema de medición de resultados. A veces medir y publicar los resultados de estos profesionales del conocimiento (PdC) es más motivador para ellos que pagarles incentivos económicos. Para medir los resultados y el *performance* de cada uno hay que adaptar los indicadores a cada caso de forma cuidadosa, lo que exige un cierto conocimiento del ámbito profesional en que se mueven. Lo que mueve a estas personas es el reconocimiento, porque ellos, como casi todo el mundo, necesitan alimentar la auto-estima. Aunque posiblemente estos PdC tengan una necesidad de auto-estima mayor que la gente normal.

7. Mantenerlos e contacto con el mercado y los clientes.

Por último hay que asegurarse de que los PdC no pierden el contacto con la realidad normal, con el mercado y con los consumidores de los productos o servicios que pretende vender la empresa. Es decir, hay que darles un baño de realismo y de comercialidad, y asegurarse que entienden y valoran el impacto económico de sus ideas, de manera que la innovación que produzcan esté orientada a la obtención de resultados económicos.

Un balance entre corto y largo plazo

Otro elemento diferencial que se da en las corporaciones de éxito en el siglo XXI es que atienden y se preocupan por el equilibrio entre la preocupación por el resultado a corto y la preocupación por las iniciativas para asegurarse el

resultado a largo plazo. Es el balance entre "*performance*", a corto, y "*health*", a largo. Entre resultados y salud. Como las personas, las empresas han de limitar sus acciones cuando sus capacidades son máximas si no quieren arriesgarse a perder su salud, y pagar las consecuencias en su ancianidad. Pasar beneficios hoy a resultados mañana.

Según una encuesta reciente, el 80% de los directivos reconocen que sacrifican el largo por el corto. Y sin embargo casi todos aceptan que no debería ser así. Casi todos aceptan que deberían fijarse objetivos a largo plazo, y no limitarse a objetivos financieros. La realidad sin embargo es que el corto plazo puede con todo. Las empresas en general (con honrosas excepciones) han dejado de lado el largo plazo.

Aunque muchas empresas hacen ejercicios de definición estratégica, es demasiado habitual ver como esos ejercicios sirven para mucho menos de los que se esperaba de ellos, porque el día a día se lo come todo. Y todo gira alrededor de los resultados del trimestre. Sobre todo en relación con los del trimestre o los trimestres anteriores, con la competencia, y con las propias expectativas creadas sobre los mismos.

Muchos ejercicios estratégicos acaban con la definición y puesta en marcha de un cuadro de mando integral (CMI) que incluye indicadores no financieros, aparte de los financieros que se decidan. Son la expresión final de la estrategia, y si se sigue un método de implantación ortodoxo, incluyen la definición de unas metas cuantificadas para cada uno de los indicadores correspondientes a cada objetivo.

Pero la realidad es que en muchas empresas el esfuerzo no culmina en un nuevo sistema de control estratégico, sino que se diluye en los laberintos informáticos, contribuyendo a olvidar el ejercicio de definición estratégica hecho. Aunque muchas empresas se plantean cambiar de sistema, la realidad es que pocas lo hacen; a pesar de que todos (directores generales, consejeros), en teoría, quieren cambiar.

El camino del cambio

¿Cuál es el camino del cambio?

Alcanzar ese equilibrio corto-largo a través de 5 elementos de gestión:

1. Una estrategia equilibrada

Pasar de una estrategia única y simple, a una estrategia plasmada en un abanico de proyectos o iniciativas, que combinen niveles de riesgo y horizontes temporales, a ser posible.

Riesgo/Horizonte	Corto	Medio	Largo
Bajo	<i>Proyecto 1</i>	<i>Proyecto 2</i>	<i>Proyecto 3</i>
Medio	<i>Proyecto 4</i>	<i>Proyecto 5</i>	<i>Proyecto 6</i>
Largo	<i>Proyecto 7</i>	<i>Proyecto 8</i>	<i>Proyecto 9</i>

2. Una medición de indicadores equilibrada

Hay que medir los indicadores operativos, que inciden sobre los resultados a corto plazo, pero también hay que medir el avance de los objetivos estratégicos.

Implantar el Cuadro de Mando Integral (CMI), a partir del análisis de la estrategia, definiendo los objetivos estratégicos desde 4 perspectivas (financiera o de los accionistas, de la propuesta de valor a los clientes, de los procesos clave y de los recursos clave).

Para ello hay que hacer previamente un mapa estratégico (como proponen Norton y Kaplan), y establecer ordenadamente:

- objetivos estratégicos
- responsable de cada objetivo
- indicadores de cada objetivo
- metas a largo plazo para cada indicador
- iniciativas o proyectos para conseguir los objetivos planteados y alcanzar las metas previstas

- sistemas de seguimiento y revisión periódica de la estrategia

3. Una comunicación equilibrada

Que explique los objetivos a corto y a largo plazo a los accionistas y a los mercados financieros, y también a los empleados. E incluso quizás también a los distribuidores y clientes. Compartir con todos ellos la estrategia básica es un ejercicio positivo, que ayuda a conseguir su fidelidad a la empresa. Y que además permite un cierto feed-back, e incluso supone de alguna manera un examen externo de la estrategia.

Es importante decir que la clave de una estrategia con suele estar en su diseño sino en su implantación, por lo que no tiene sentido la negativa de algunos empresarios a compartirla, aduciendo razones de confidencialidad. Lo cual no quita que pueda haber algún aspecto muy novedoso que se mantenga oculto si se cree que hay riesgo de que sea copiado por los competidores.

4. Un liderazgo equilibrado

Un liderazgo que lance iniciativas a largo plazo, pero que lo haga en el momento, forma y número adecuado. Que haga participar a todos aquellos que puedan aportar algo a la definición de la estrategia y en los proyectos estratégicos, y que lo hagan al margen de sus áreas de interés particulares. Que reduzca los incentivos personales ligados a los resultados financieros y a corto plazo, y de cada departamento y unidad de negocio, y amplíe los ligados al largo plazo y a la totalidad de la empresa, e incluya indicadores de cambio además de financieros.

5. Un consejo de administración equilibrado

Los administradores quieren y deben preocuparse cada vez más del largo plazo, de la estrategia y de los riesgos inherentes a la misma. Si lo hacen así, forzarán a que también los directivos lo hagan, y que toda la empresa entienda y esté preocupada por la estrategia y los riesgos a largo plazo.