



Harvard Business Review

América Latina

Deje de malgastar su tiempo valioso

por Michael C. Mankins

Septiembre 2004

Reimpresión R0409C-E

Las empresas derrochan a diario su recurso máspreciado: el tiempo de sus altos ejecutivos. He aquí siete técnicas que ayudarán a su equipo ejecutivo a tomar mejores y más rápidas decisiones.

Deje de malgastar su tiempo valioso

por Michael C. Mankins

U nos días antes de la reunión bisemanal del equipo de alta dirección de AnyCo, la asistente del CEO manda un e-mail a los participantes en que les pide que presenten temas para la agenda. Llega una mezcla de sugerencias. El jefe de recursos humanos quiere informar al equipo sobre una desagradable demanda por discriminación de edad. La vicepresidenta ejecutiva de la división de negocios europeos quiere discutir las perturbadoras tendencias competitivas en su región. El director de tecnologías de la información solicita unos minutos para revisar los planes de conformidad con la ley Sarbanes-Oxley. El director de la mayor unidad de negocios de Norteamérica necesita presentar una importante propuesta de inversión de capital para un programa de automatización de las fábricas. El vicepresidente de marketing quiere mostrar algunas alternativas para una gran campaña publicitaria impresa. Y el propio CEO quiere lanzar una iniciativa para renovar el proceso anual de planificación y presupuesto de la empresa.

La asistente elabora un borrador de la agenda, listando los temas en el orden en que fueron presentados, distribuye los tiempos en función del que estima que cada tema requerirá, y se lo muestra al CEO. Éste reorganiza la agenda un poco, colocando los asuntos rutinarios y operacionales al principio para asegurarse de que el grueso de la reunión se enfoque en temas estratégicos.

Pero cuando la reunión se realiza, su plan fracasa. El grupo se enfrasca en un interminable debate sobre la estética de la campaña publicitaria, y la discusión sobre Sarbanes-Oxley se convierte en una sesión de quejas acerca del departamento de TI. Los ejecutivos dejan poco tiempo para dedicar a los asuntos más profundos. Dan luz verde al plan de automatización de las fábricas después de una evaluación superficial. Postergan el análisis de la competencia europea para una futura reunión. Y tienen una discusión desenfocada e inconclusa acerca del nuevo proceso de planificación del CEO. Cuando la reunión termina, con una hora de retraso, la gente se

retira con una sensación amarga, quejándose de una nueva pérdida de tiempo valioso.

El escenario que acabo de describir suele producirse en casi todas las empresas, incluyendo probablemente la suya. Aunque el tiempo es el recurso más escaso en cualquier empresa –después de todo, el dinero no puede comprar un día de 25 horas–, la triste realidad es que muy pocos equipos de alta dirección administran bien su tiempo. Los ejecutivos de una empresa típica pasan menos de tres días al mes trabajando juntos como un equipo y, de ese tiempo, dedican menos de tres horas a asuntos estratégicos. Además, en mi experiencia, esas tres horas rara vez son bien utilizadas: las discusiones estratégicas tienden a ser difusas y desestructuradas, sólo en contadas ocasiones diseñadas para alcanzar buenas decisiones rápidamente.

El precio del tiempo ejecutivo mal empleado es alto. Aparte de la frustración individual de los ejecutivos, las decisiones estratégicas retrasadas o distorsionadas conducen al desperdicio y a elevados costos, a reducciones de costos dañinas y concebidas apresuradamente, a oportunidades perdidas y a malas inversiones de largo plazo.

Pero, como también mostraré a partir de las experiencias de clientes de mi firma, unos pocos cambios aparentemente simples en la manera en que los equipos de alta dirección fijan sus agendas y estructuran sus reuniones pueden hacer una enorme diferencia en su eficiencia y eficacia. Y una vez que los miembros del equipo directivo aprendan lo básico, podrán realizar cambios más fundamentales en su modo de trabajar juntos. La formulación de la estrategia puede ser transformada de una serie de acontecimientos fragmentados e improductivos en un diálogo ejecutivo fluido, eficaz y constante. Para las empresas que han hecho esto, las reuniones ejecutivas no son un mal necesario sino una fuente de real ventaja competitiva, permitiendo a sus altos ejecutivos tomar mejores decisiones y tomarlas más rápido.

Cómo se derrocha el tiempo valioso

Una limitación en el desempeño financiero de muchas empresas es la falta de capacidad de la alta gerencia para alcanzar buenas decisiones con rapidez. Tanto la calidad como el ritmo son importantes. Obviamente, malas decisiones tomadas apresuradamente conducirán a acciones que destruyen valor para los accionistas. Pero las buenas decisiones tomadas con demasiada lentitud

también pueden deteriorar el desempeño. Por desgracia, la investigación muestra que pocas empresas gestionan el tiempo ejecutivo de manera disciplinada o sistemática.

En la segunda mitad de 2003, mi empresa, Marakon Associates, colaboró con la Economist Intelligence Unit en la realización de una encuesta entre miembros de equipos de alta dirección (CEO, directores de finanzas y operaciones, presidentes de unidades de negocios, directores generales, y otros) de 187 empresas de todo el mundo con valores de mercado de al menos US\$ 1.000 millones. Queríamos entender cómo estos equipos invertían su tiempo colectivo. En concreto, queríamos saber cuánto tiempo pasaban los ejecutivos juntos como equipo y, cuando se reunían, cómo fijaban sus prioridades, cómo administraban el tiempo y cuán exitosos creían ser en alcanzar decisiones importantes.

Aun cuando las empresas encuestadas compiten en mercados geográficos diferentes y en sectores dispares, los altos ejecutivos fueron notablemente consistentes en sus visiones de cuán eficaces eran las reuniones de su equipo ejecutivo. Nuestros hallazgos avalan lo que muchos ejecutivos han sospechado desde hace tiempo: que gastan demasiado tiempo discutiendo asuntos que tienen poco o ningún impacto directo en el valor de la empresa. Peor aún, sus reuniones muchas veces son incapaces de producir la calidad y cantidad de decisiones necesarias para impulsar un desempeño superior. En concreto, esto fue lo que descubrimos.

Los equipos ejecutivos pasan relativamente poco tiempo juntos. Los ejecutivos de las empresas encuestadas pasaban un promedio de 21 horas al mes juntos en reuniones del equipo directivo. Además, el tiempo que pasaban en cualquier reunión era relativamente corto, rara vez más de cuatro horas seguidas, y menos en empresas más grandes cuyos equipos ejecutivos estaban dispersos geográficamente. Dada la importancia de las decisiones del equipo superior para el valor de la empresa, claramente es imperioso que ese tiempo tan limitado sea usado con sabiduría. Por desgracia, casi nunca es el caso.

La fijación de la agenda es desenfocada e indisciplinada. En la mitad de las empresas encuestadas, la agenda de la alta dirección era exactamente la misma entre una reunión y otra. De hecho, cuando se les preguntó cómo fijaban las prioridades de cada reunión, la mayoría de los ejecutivos dijo que éstas eran determinadas por la crisis del momento (“Tenemos un problema de producción en la unidad A; por lo tanto, este mes la dirección se enfocará en la unidad A”), por un precedente histórico (“En noviembre revisamos nuestras políticas de recursos humanos”), o por igualitarismo (“Todos en la sala tendrán su oportunidad de hablar”).

En muchas empresas el problema se agrava por el hecho de que nadie es explícitamente responsable de

Michael C. Mankins (mmankins@marakon.com) es socio director en la oficina de San Francisco de Marakon Associates, una consultora de gestión internacional. Es coautor de The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns (Free Press, 1994).

manejar la agenda del equipo. Esto hace que el proceso de llevar materias importantes ante la alta dirección sea ineficiente, incluso descuidado. Una empresa en nuestra muestra, por ejemplo, fijaba la agenda mediante un proceso de “orden de llegada”, donde la secretaria del CEO añadía tópicos a la agenda a medida que eran telefonados por los miembros del equipo ejecutivo. No es de extrañar que demasiados temas terminaran en la agenda y, por consiguiente, que el equipo se quedara sin tiempo para abordar los temas clave.

Menos de 5% respondieron que su empresa tenía un proceso riguroso y disciplinado para enfocar el tiempo en los asuntos más importantes. Lo urgente desplaza a lo importante y las reuniones terminan tarde, frustrando a los miembros del equipo o, lo que es peor, terminan a tiempo sin alcanzar decisiones importantes. En la práctica, la alta dirección delega muchos de los asuntos más importantes de la empresa en niveles más bajos de la organización, individuos poco capacitados para lidiar con la complejidad subyacente de los problemas y mal ubicados para ver las ramificaciones más amplias de sus decisiones. Tales decisiones van rumbo a una colisión a medida que la estrategia escogida por una unidad se opone a la estrategia elegida por otra.

Se presta poca atención a la estrategia. No sorprende, dado el modo ad hoc en que se fijan las prioridades de las reuniones en muchas empresas, que la alta dirección destine menos de tres horas al mes a discutir temas de estrategia (incluyendo fusiones y adquisiciones) o a tomar decisiones estratégicas. Nuestra investigación revela que hasta 80% del tiempo de la alta dirección se ocupa en asuntos que representan menos de 20% del valor de la empresa en el largo plazo. Por ejemplo, en una empresa global de servicios financieros, un alto ejecutivo de línea informó que los directivos dedicaban más tiempo cada año a elegir la tarjeta de navidad de la empresa que a debatir la estrategia del banco para todo el continente africano (donde habían hecho inversiones de capital significativas). Esto no es para nada excepcional. La tabla “En qué se va el tiempo” entrega un desglose detallado de cómo un típico equipo de alta dirección ocupa su tiempo.

Las reuniones no están estructuradas para generar decisiones reales. La mayoría de las reuniones de los equipos directivos (más de 65%, según nuestro estudio) ni siquiera son convocadas con el propósito de tomar una decisión. Se realizan para “compartir información”, son “aportes grupales” o “discusión en grupo”. Las reuniones que sí se enfocan en la estrategia son por lo general sesiones de *brainstorming* fuera de la oficina, eventos normalmente amorfos que producen pocos resultados tangibles. En consecuencia, sólo 12% de los ejecutivos encuestados creían que las reuniones de su equipo directivo generaban decisiones sobre temas estratégicos importantes.

En qué se va el tiempo

Aquí vemos cómo, en promedio, los equipos de alta dirección gastan su tiempo conjunto en un año cualquiera; sólo 15% se dedica a temas estratégicos.

Tiempo total de la alta dirección		250 HORAS AL AÑO
menos:		
Evaluación del desempeño operacional		62 HORAS
Crisis momentáneas		27 HORAS
Asuntos administrativos y políticas		22 HORAS
Asuntos de personal		22 HORAS
Gobierno corporativo		18 HORAS
Políticas financieras		14 HORAS
Comunicaciones y guía a inversionistas		12 HORAS
Construcción de equipos		11 HORAS
Planificación de la sucesión		10 HORAS
Litigios		6 HORAS
Servicio comunitario y responsabilidad social		6 HORAS
Otros		3 HORAS
Total de tiempo no dedicado a la estrategia		213 HORAS
Tiempo restante para:		37 HORAS AL AÑO
Desarrollo y aprobación de la estrategia		3 HORAS AL MES

Cuando las reuniones del equipo directivo sí generan decisiones, muchas empresas tienen problemas para lograr que se mantengan. Una vez que la reunión finaliza y el equipo se disuelve, los participantes muchas veces se quedan con interpretaciones muy diferentes de la decisión del grupo. Algunos pueden estar molestos porque el equipo no llegó lo suficientemente lejos en su decisión. Otros pueden considerar la decisión del equipo incompleta o tentativa y comunican sólo lineamientos generales a sus subordinados, retrasando en la práctica la ejecución hasta que la dirección no entregue una orientación más clara. Y otros pueden pensar que la decisión es inapropiada o simplemente equivocada. Pueden emitir lo que equivale a un veto silencioso sin transmitir nada a las tropas, entorpeciendo (o incluso impidiendo) la ejecución.

Siete técnicas para aprovechar el tiempo valioso

Los problemas que he descrito pueden ser solucionados. En varias empresas –ABN-AMRO, Alcan, Barclays, Boeing, Cadbury Schweppes, Cardinal Health, Gillette, Lloyds TSB y Roche– los ejecutivos encontraron formas de mejorar el trabajo de equipo. Los líderes destinan su tiempo conjunto a abordar los temas que tienen el mayor impacto sobre el valor corporativo de largo plazo. El equipo de alta dirección emplea procesos rigurosos para generar un ritmo de decisiones de alta calidad. Así, estas empresas han logrado un mejor desempeño financiero y mayores tasas de crecimiento que sus competidores.

Si bien cada equipo ejecutivo que estudiamos es distinto y enfrenta diferentes desafíos, identificamos siete técnicas comunes que todos ellos usan de una manera u otra para gestionar sus agendas y alcanzar un crecimiento superior del valor:

Separan las operaciones de la estrategia. Revisar el desempeño operacional y tomar decisiones de estrategia son actividades distintas que requieren diferentes modos de discusión y mentalidades diferentes. Nuestro estudio sugiere que las empresas más exitosas sostienen reuniones separadas para cada propósito. Esto impide que las operaciones del día a día dominen la agenda del equipo directivo y libera tiempo para debates sustantivos sobre estrategia. El gigante bancario holandés ABN-AMRO recientemente adoptó este enfoque como parte de su nuevo marco de gestión.

A inicios de los años 90, el consejo ejecutivo del banco –compuesto por el presidente y los cinco ejecutivos más altos– dedicaba la mayor parte de su tiempo a evaluar préstamos y discutir las operaciones diarias. Esto no era un problema mayor en esos años cuando el banco tenía lo que Rijkman Groenink, el actual presidente del consejo ejecutivo, describe como “el lujo de capital y

talento”. Recuerda que en esa época “el banco no enfrentaba ninguna restricción real de capital y pocos compromisos importantes de recursos”. Así que el consejo pasaba poco o nada de tiempo debatiendo la estrategia. Pero cuando Groenink se convirtió en presidente en mayo de 2000, ABN-AMRO enfrentaba fuertes restricciones de recursos. Los mercados financieros globales se habían consolidado, y había surgido una férrea competencia de firmas como Citigroup, J.P. Morgan Chase e ING. Confrontado a esta nueva realidad, Groenink creía que el banco necesitaba “un nuevo y más disciplinado enfoque para la asignación de recursos”.

Un elemento importante del enfoque de Groenink fue transformar el consejo ejecutivo en un cuerpo tomador de decisiones que realmente tuviera una autoridad clara y pudiera responsabilizarse razonablemente por el desempeño del banco. Esta transformación requirió cambios fundamentales tanto en los tiempos como en la estructura de las reuniones. Mientras que históricamente el consejo se reunía dos veces por semana durante tres horas para discutir las operaciones del banco, bajo el nuevo marco, se reúne sólo una vez por semana para discutir las operaciones y luego una vez al mes –por un día completo– para debatir la estrategia y tomar decisiones importantes de asignación de recursos. El nuevo calendario de reuniones reduce el tiempo que los miembros pasan juntos cada mes de 24 a 22 horas. Pero aumenta significativamente el tiempo dedicado a la estrategia, de tan sólo una hora al mes a un máximo de diez.

ABN-AMRO ha mejorado drásticamente la eficacia de sus reuniones de consejo. La clara delineación entre el tiempo de operaciones y el tiempo de estrategia permite al consejo enfocar cada sesión y desempeñar mejor ambos roles. Para mejorar las revisiones operacionales, el banco ha instalado avanzados sistemas de información y de reporte del desempeño que permiten al equipo monitorear los resultados y debatir asuntos operacionales sólo en casos excepcionales. Esto ha dado al consejo la libertad para adoptar muchas de las otras mejoras a sus sesiones de estrategia que describiré a continuación.

Se enfocan en las decisiones y no en las discusiones. Los cambios necesarios para enfocar las reuniones en la toma de decisiones parecen sorprendentemente inocuos. En el gigante británico de confites y bebidas Cadbury Schweppes, por ejemplo, el comité ejecutivo aprueba la estrategia y las inversiones de la empresa. Se reúne durante dos días completos seis veces al año para debatir importantes temas estratégicos y organizacionales. Dos pequeños cambios han tenido un gran impacto en la calidad y ritmo de la toma de decisiones del grupo.

Primero, desde 1997 todos los materiales de lectura han sido distribuidos a los participantes a lo menos cinco

días antes de cada sesión. Siempre que sea posible, se usa un formato estándar para presentar la información financiera, de mercado y de la competencia relevante. Esto le permite a cada miembro del comité ponerse al día sobre los asuntos importantes. Segundo, se incluye una página de presentación estándar con todos los materiales, que especifica por qué se pide a la gente que los lea: sólo con fines de información, para discusión y debate, o para tomar una decisión y definir un curso de acción.

Como el propósito de cada tema en la agenda está claramente indicado y todos los materiales son revisados con anterioridad, los miembros del comité pueden dedicar el tiempo de la reunión a tomar decisiones sobre los asuntos importantes en lugar de que estos asuntos les sean explicados en largas presentaciones de PowerPoint. No sólo eso, la estructura impuesta por la página de presentación estándar ha impulsado a los ejecutivos de Cadbury Schweppes a resolver muchas materias fuera de las reuniones, encontrando otras formas de revisar los materiales marcados “sólo con fines de información” y recoger opiniones de otros miembros del comité antes de las reuniones sobre los temas marcados “para discusión y debate”. Esto reserva aún más tiempo de reunión para los asuntos clasificados como “acción y decisión”.

Algunas empresas encuentran que cambiar el foco de las reuniones de la alta dirección desde la discusión hacia la toma de decisiones tiene un efecto transformador. Eso ocurrió en el banco británico Barclays, donde Matt Barrett impulsó una revolución cultural poco después de convertirse en CEO del grupo en 1999. El comité ejecutivo del banco (EXCO), un grupo de ejecutivos representantes de los silos de negocios y funcionales, mantenía reuniones semanales que equivalían a lo que Barrett llama “discusiones bilaterales con el CEO en público”. Pero Barrett dejó en claro que quería que EXCO fuera una parte integral del gobierno y control; que fuera “el eje entre los ejecutivos y el consejo de administración”. Para hacer esto, debía enfocar su tiempo en la toma de decisiones.

Uno de los primeros pasos de Barrett fue establecer una ambición común para el equipo; esto es, crear “una verdadera pasión por el desempeño en Barclays”, impulsando a EXCO a fijar el objetivo de duplicar el valor de mercado del banco en cinco años. Luego, los miembros del

comité procuraron que ese objetivo fuese transmitido a cada línea de negocios. De esta forma, se hizo claro que cada miembro de EXCO tenía un papel en impulsar el crecimiento del banco. Finalmente, se desarrolló información detallada para cada línea de negocios, que especificaba dónde y cómo estaba creando y destruyendo valor. El establecimiento de metas comunes, sumado a la generación de información estratégica y financiera detallada, permitió a Barrett enfocar a EXCO en debates sobre lo que debía hacerse para duplicar el valor. El resultado ha sido un marcado cambio en la naturaleza de las reuniones. Mientras que antes el banco “se ahogaba en asuntos tácticos”, sostiene Barrett, “ahora 80% del tiempo se enfoca en la toma de decisiones estratégicas”.

Miden el valor real de cada tema en la agenda. Si a los altos ejecutivos se les presentaran cinco temas, y supieran que resolver uno crearía 20 veces más valor que lidiar con los otros cuatro, naturalmente ocuparían su tiempo en abordar ese tema. Claro que la importancia de los temas en la agenda rara vez es tan explícita. Como resultado, los altos ejecutivos corren el riesgo de perder tiempo valioso en asuntos triviales y posponer decisiones importantes, a veces indefinidamente. Las empresas exitosas priorizan los problemas y oportunidades en la agenda de la alta dirección según el “valor en juego”; esto es, según el impacto que resolver cada tema tendrá en el valor intrínseco de la empresa en el

largo plazo (el valor presente neto de los flujos de caja futuros de la empresa, descontados al costo del capital ajustado por riesgo apropiado). Esto puede hacerse a través de un análisis rápido de sensibilidad usando el modelo de valoración de la empresa; la precisión numérica no es el objeto de este análisis, sólo una comprensión general. Normalmente, los niveles más bajos de la organización deberían ocuparse de los temas de bajo valor en juego. A la inversa, los temas de alto valor deberían estar siempre en la agenda de la alta dirección, sin importar las fronteras organizacionales. Identificar los temas según su valor estratégico convierte a la agenda de la alta dirección en la herramienta crítica para traducir la estrategia en acción.

Roche, el fabricante suizo de medicamentos y productos de diagnóstico médico, es una empresa que usa este enfoque con particular eficacia. Su CEO Franz Humer ha creado una

Cómo recuperar el tiempo

Siete técnicas pueden ayudar a tomar el control de su agenda de alta dirección y asegurarse de que el tiempo de las reuniones se destine a construir valor.

1. Trate las operaciones separadamente de la estrategia.
2. Enfóquese en las decisiones, no en las discusiones.
3. Mida el valor real de cada tema en la agenda.
4. Quite los temas de la agenda lo más rápidamente posible.
5. Ponga opciones reales sobre la mesa.
6. Adopte procesos y estándares comunes de toma de decisiones.
7. Haga que las decisiones se mantengan.

“agenda de decisión” que contiene los diez problemas y oportunidades más importantes que la empresa enfrenta. Para crear y actualizar la agenda se utiliza un proceso en el cual el valor en juego es cuantificado para cada tema. En conjunto, el trabajo en esos diez temas ocupa más de la mitad del tiempo del comité ejecutivo cada año. Al enfocar de esta forma el tiempo de los altos ejecutivos, Humer ha transformado la calidad y el ritmo de la toma de decisiones estratégicas en su empresa.

Sacan los temas de la agenda lo más rápidamente posible. Una vez que los temas correctos están en la agenda de la dirección, es imperativo que el equipo tenga una manera clara de resolverlos. Este proceso debe incluir un cronograma inequívoco, que detalle cuándo y cómo el equipo alcanzará una decisión sobre cada tema y quién debe participar en la aprobación de la estrategia final.

El fundador y CEO de Cardinal Health, Bob Walter, sostiene que “un líder necesita mantener a su gente trabajando de cabeza pero con la vista puesta en el horizonte”. Esta visión ha dado origen a un modelo de liderazgo que considera “el retraso como la peor forma de negación”. Así, todos los altos ejecutivos de esta distribuidora de insumos médicos y farmacéuticos trabajan bajo un estricto cronograma de toma de decisiones impulsado desde arriba. Walter explica: “Si llegas al final de una reunión y la gente pregunta, ‘¿Tomamos una decisión sobre eso? Oh, supongo que decidimos postergarla’, entonces estás en una situación de negación... Yo tengo un reloj mental que corre todo el tiempo y que me empuja hacia adelante”.

Walter presiona a sus ejecutivos para que continuamente se pregunten, “¿Cuándo debe tomarse esta decisión?” y luego se aseguren de que su cronograma les permitirá alcanzar esa decisión a tiempo. Todas las comunicaciones son abreviadas para enfocar al equipo en los aspectos más importantes de la decisión. Además, Walter mantiene un cuidadoso control sobre el cronograma de decisión para que los temas sean sacados de la agenda ejecutiva lo más rápidamente posible. Esta práctica impide el exceso de análisis.

Ponen opciones reales sobre la mesa. Una vez que los temas correctos están sobre la mesa y el reloj corre, el requisito más importante para la toma de decisiones estratégica es presentar opciones viables. Después de todo, los ejecutivos no pueden hacer elecciones si no cuentan con alternativas. A nuestro juicio, la dirección debería tener al menos tres alternativas antes de que cualquier estrategia sea discutida o aprobada. Éstas deben ser reales, y no sólo variaciones menores sobre un tema. Pero nuestro sondeo sugiere que esta práctica es la excepción y no la regla en la mayoría de las empresas. A sólo 14% de los ejecutivos se les planteaban sistemáticamente estrategias alternativas.

Tal vez ningún ejecutivo ha usado las alternativas

con mayor eficacia que Brian Pitman, ex presidente y CEO del banco británico Lloyds TSB (y actual miembro del consejo de asesores externos de Marakon). Bajo su liderazgo, el valor de mercado del banco aumentó 40 veces entre 1983 y 2001. Pitman le decía a su equipo ejecutivo: “Siempre hay una mejor estrategia, sólo que aún no se nos ha ocurrido”. Por eso insistía en ver por lo menos tres alternativas para cada negocio antes de aprobar la estrategia. “Para tener confianza en lo que se está aceptando”, decía, “hay que comprender lo que se está rechazando”. Al forzar un debate constructivo sobre alternativas, Pitman condujo una serie de cambios fundamentales en la estrategia del banco, impulsando a la empresa a salir de mercados internacionales, establecer una posición de bajos costos e iniciar una campaña para entregar atención al cliente verdaderamente superior. Bajo su liderazgo, la búsqueda de alternativas fue incesante. “En el instante que crees poseer una ‘estrategia ganadora’ serás imitado”, insiste. “Debes estar constantemente enfocado en reinventar tu negocio”.

Al considerar estrategias alternativas, muchos equipos de alta dirección encuentran útil separar la discusión de alternativas de su selección final de la mejor estrategia. Esta práctica pone todas las opciones sobre la mesa antes de comenzar el proceso de evaluación. ¿Cuántas veces los ejecutivos escucharon una presentación de un plan estratégico o propuesta de inversión sabiendo que existía otro camino posible, pero sin saber si había sido considerado y rechazado? Ésta es la razón por la cual empresas como ABN-AMRO, Cadbury Schweppes y Boeing, muchas veces convocan a una reunión para discutir alternativas antes de reunirse para aprobar un curso de acción. Aquí, “aprobar” significa que no hay otras alternativas apropiadas que el equipo directivo no haya evaluado.

Separar la generación de alternativas estratégicas de su evaluación y aprobación mejora el proceso final de selección. Cuando los ejecutivos están seguros de que todas las alternativas han sido concienzudamente evaluadas, están mucho más dispuestos a elegir un curso de acción y asignar los recursos necesarios. Hay menos posibilidades de re TRABAJARLAS –esa pugna tan común en niveles inferiores por generar análisis adicionales para “complacer al jefe”– y la elección final tiene más sentido.

Adoptan estándares y procesos comunes de toma de decisiones. Algunos equipos hallan difícil acelerar el ritmo de toma de decisiones sin sacrificar la calidad, pero hay maneras de evitar eso. Aun si no pueden tomar cada decisión con mayor rapidez, pueden alcanzar más decisiones en la misma cantidad de tiempo al considerar más temas en tándem. Para hacerlo, las empresas con capacidades superiores de toma de decisiones emplean un lenguaje, una metodología y un conjunto de estándares comunes para tomar decisiones. Esto les permite abor-

dar muchos asuntos al mismo tiempo, muchas veces fuera de las reuniones.

Barclays es un buen ejemplo. Barrett cree que muchas de las mejoras en el desempeño del banco durante su liderazgo provinieron de aumentos tanto en la calidad como en la cantidad de las decisiones del comité ejecutivo, las que fueron posibles debido a un lenguaje común y una metodología para la toma de decisiones.

“Tenemos un par de estándares importantes”, explica Barrett. “No al autoengaño, y crear y sostener una ventaja competitiva o no hacer nada”. Todas las decisiones estratégicas están sujetas a tres pruebas que son bien comprendidas en toda la organización: deben estar basadas en hechos, ser impulsadas por alternativas y ser consecuentes. Por “basadas en hechos”, Barclays quiere decir que las oportunidades deben ser identificadas a través de una comprensión clara de cómo cada negocio de Barclays crea (o podría crear) valor para los accionistas. Información estratégica y financiera (los “hechos”) debe ser entregada para mostrar que existe suficiente valor en juego para justificar la consideración del EXCO. Con “impulsadas por alternativas”, simplemente quiere decir que antes de hacer cualquier recomendación, deben presentarse al menos tres alternativas a EXCO. “Consecuente” significa que, tras alcanzar una decisión, ésta debe ser insertada en el plan operativo y su desempeño posterior monitoreado cuidadosamente. Establecer estos estándares comunes ha expandido la capacidad del comité ejecutivo para tomar decisiones sin sacrificar su calidad.

Hacen que las decisiones se mantengan. A menudo, el mayor desafío de un equipo de alta dirección es ponerse de acuerdo en lo que se acordó en la reunión. De hecho, a menos que las decisiones estratégicas se traduzcan en algo tangible, pueden ser susceptibles a reinterpretaciones o, peor aún, caer víctimas de un veto silencioso.

Varias empresas exitosas que estudiamos hacen consecuente el proceso de toma de decisiones estratégicas ligando la asignación de recursos a la aprobación de la estrategia. En ABN-AMRO, Alcan y Cadbury Schweppes, por ejemplo, el resultado de la planificación estratégica es un contrato de desempeño formal, que especifica los recursos (tiempo, talento y dinero) requeridos para ejecutar la estrategia, así como los resultados financieros que los ejecutivos se comprometen a cumplir.

Este proceso hace que las decisiones se mantengan, de dos maneras. Primero, obliga a las empresas a ser claras sobre cuál es la decisión final. Si existe ambigüedad respecto de los recursos necesarios para ejecutar la estrategia o sobre qué resultados deberían esperarse en el tiempo, el equipo directivo puede aplazar su aprobación hasta que esos aspectos se resuelvan. Segundo, los contratos de desempeño hacen que el cumplimiento de la estrategia sea más fácil de rastrear. Si una unidad de

negocios no logra el nivel de desempeño del contrato, la estrategia vuelve a la agenda de la alta dirección para ser reevaluada. Queda poco espacio para dudas o reinterpretaciones por parte de las unidades de negocios y la alta dirección.

Además de soluciones como los contratos de desempeño, algunas empresas establecen normas de comportamiento para los miembros del equipo directivo, a objeto de fomentar una mayor colaboración y hacer que las decisiones se mantengan. Cuando Jim Kilts se convirtió en CEO de Gillette en 2001, por ejemplo, estableció esa clase de reglas claras. Una fue: “Las decisiones en Gillette son finales. El equipo es libre de debatir cualquier decisión en las reuniones, pero una vez alcanzada, se acaba el debate; no hay conversaciones de pasillo del tipo ‘no estoy de acuerdo con esto, pero lo haré de todas formas’”.

Para que las normas del equipo sean más efectivas, Kilts hace que los miembros evalúen mutuamente sus desempeños, una evaluación que tiene un impacto significativo en su compensación. “La compensación de la alta dirección solía estar basada en esfuerzo más que en resultados”, dice Kilts. Ahora, al final de cada año, el equipo ejecutivo evalúa la calidad de su toma de decisiones y su desempeño general (en una escala de uno a cinco), de la siguiente manera:

- Todos los miembros del equipo se evalúan a sí mismos.
- El CEO evalúa a cada miembro del equipo.
- Cada miembro del equipo evalúa al equipo en general.
- Cada miembro del equipo evalúa a cada uno de los otros miembros.

De esta forma, Kilts y los miembros del equipo ejecutivo mantienen el foco en la toma de decisiones y alientan a los miembros individuales a mantener sus compromisos.

• • •

Si más empresas reconocieran que el tiempo de los altos ejecutivos es su recurso más valioso, veríamos cómo muchas adoptarían las prácticas que acabo de describir. La planificación estratégica no debería ser una cuestión de retiros fuera de la oficina o de libros de texto. Debería ser cuestión de asegurar que la alta dirección se enfoque en los asuntos más importantes, considere todas las alternativas viables y haga la mejor elección posible en el menor período de tiempo. Las agendas de reuniones deberían ser gestionadas sistemáticamente y continuamente actualizadas para que los temas correctos entren –y salgan– de la agenda tan pronto como sea posible. En resumen, la planificación estratégica estaría diseñada para aprovechar el tiempo valioso e impulsar más y mejores decisiones. □

Reimpresión R0409C-E