
IR MAS ALLÁ DE LA EFICACIA

Tomado de IESE, Revista No. 89/ Marzo 2003

Autor: Josep Maria Rosanas. Profesor IESE,
Departamento de Contabilidad y Control

Adaptado por ceroaverias.com

Ir más allá de la eficacia

Por: Joseph Maria Rosanas.

Ph.D Harvard Business School y Profesor de Control del IESE
Adaptado del artículo publicado en la Revista del IESE No. 89 /Marzo 2003

El concepto de eficacia se ha convertido en la exigencia de resultados tangibles a corto plazo sin tener en cuenta el bienestar de sus clientes o empleados. Es necesario redefinir la eficacia, levantar una cultura de gobierno corporativo que no pretenda sólo pretenda el dinero de sus clientes o la productividad y esfuerzo de sus empleados.

El autor considera que es necesario promover una nueva cultura que vaya más allá de la eficacia, los incentivos equivocados y el estricto control jerárquico que trata de evitar los excesos de confianza por parte de los miembros de la organización. La eficacia debe basarse en la atractividad y la consistencia, proporcionando oportunidades para el desarrollo profesional de los empleados y garantizando la identificación de las personas con los objetivos de la empresa.

Hemos vivido una época en la que la eficacia se ha propuesto como ideal. Incluso hemos visto anuncios televisivos cómo algún conocido empresario predicaba la eficacia como el máximo exponente de lo que debe ser una empresa para sus clientes.

La eficacia tienen que ver con la consecución de resultados tangibles. Principalmente económico-financieros (como es obvio), pero no de manera exclusiva: otros objetivos de mercado, de nuevos proyectos, etc., son también parte de los resultados tangibles. Que en buena medida se traducirán a largo plazo en resultados económicos, pero probablemente no a corto plazo, ni de manera inevitable. También se suele llamar eficacia a que estos resultados tangibles hayan sido previstos y propuestos como objetivos. Conseguir resultados concretos, y conseguir los resultados concretos que se han propuesto, ése es el criterio de eficacia.

Es indudable que las organizaciones deben tener eficacia. Si no la tienen, su existencia está en entredicho. Una empresa que no consiga beneficios no puede en general ni continuar existiendo. Una empresa que no se propone objetivos, normalmente se queda más corta en cuanto a resultados que las que sí lo hacen. En general, podemos afirmar que una organización no se justifica en sí misma, sino en los resultados que es capaz de conseguir. Y entre estos, los tangibles y a corto plazo ocupan un lugar destacado.

Pero las organizaciones no deben quedarse ahí. Obviamente, los resultados tangibles a corto plazo pueden ser muy distintos de los resultados tangibles a medio y largo plazo; y estos últimos pasan por los resultados tangibles a corto plazo. Por desgracia, como algunos investigadores han mostrado, es frecuente que los directivos tengan un sesgo contra el futuro, descontando de manera excesiva el valor en años a venir de las consecuencias de sus acciones (1). Dicho de otra manera: aunque los directivos tengan la intención de tener en cuenta los resultados económicos a medio y largo plazo, suelen hacerlo de manera imperfecta, inconsistente con sus propias creencias y preferencias. El corto plazo prima. Y no debería.

En primer lugar, porque hay resultados intangibles importantes: la inversión en capital humano es un buen ejemplo, o el desarrollo de su competencia distintiva, de las cosas que hace mejor que nadie (lo que viene a ser lo mismo que la inversión en capital humano). De hecho, uno de los temas que en contabilidad viene suscitando mayor interés en los últimos años es la valoración de intangibles, el cómo incorporar en los estados financieros estas variables que son cruciales. Los empleados de la empresa de todos los niveles lo saben perfectamente: es a la vez la garantía de su empleabilidad.

Pero en segundo lugar, los resultados de una empresa se extienden más allá de los límites convencionales de la misma, a sus clientes, a sus proveedores, por supuesto a sus trabajadores, y a la sociedad en su conjunto. Gobernar bien una empresa consiste en que las decisiones que se tomen en ellas tengan en cuenta los intereses de todos estos *stakeholders*, en todos los aspectos, y no solamente en uno cuantificable. Si desde arriba se exige a los subordinados inmediatos resultados tangibles a corto plazo, y sólo eso, no debe extrañarnos que los subordinados produzcan resultados tangibles a corto plazo, y sólo eso. Posiblemente no reparando en medios, lo que puede incluir el fraude.

La cultura de eficacia consiste precisamente en eso: resultados tangibles a corto plazo, como sea. Lo demás son monsergas. Contra esa cultura de la eficacia, hay que levantar una cultura que vea más allá, que quiera el bienestar de los clientes, no sólo su dinero, y el bienestar de los empleados, no sólo su esfuerzo y productividad.

Como siempre, suele ser útil en estos contextos recordar lo que Juan Antonio Pérez-López decía al respecto. En concreto, uno de los aspectos fundamentales de su enfoque era que las decisiones, en un contexto empresarial, debían tomarse de acuerdo con tres criterios fundamentales: eficacia, atractividad y consistencia. No hay demasiada necesidad de extenderse en el criterio de eficacia. Hemos visto que nos encontramos en la actualidad más bien con sus excesos que con sus defectos. Que una empresa debe conseguir un mínimo de beneficios, y remunerar al capital de manera correcta, es algo que no ofrece demasiada discusión. Pero el mantenimiento de la eficacia, según Pérez-López, está basado en los dos otros criterios.

En primer lugar, lo que él llama atractividad, y que consiste esencialmente en proporcionar a los empleados oportunidades para su desarrollo profesional; lo que, a su vez, significa desarrollar la competencia distintiva de la empresa. Es decir, mejorar aquello que la empresa sabe hacer mejor que nadie, para no perder, y si es posible aumentar, su ventaja competitiva.

En segundo lugar, el mantenimiento indefinido de la eficacia está basado en el criterio de unidad, es decir, el grado de identificación de las personas con los objetivos de la empresa. La identificación verdadera es lo único que garantiza que las personas hagan todos los esfuerzos posibles para el progreso de la organización. Una “identificación” basada en incentivos económicos, como ya lo comentaba Herzberg hace muchos años, únicamente consigue identificar a las personas con el dinero, no con la empresa que se lo da. Y la unidad se consigue esencialmente teniendo en cuenta los intereses reales de las personas en la toma de decisiones. Es decir, no convenciéndolos con palabras, sino con hechos, de que la empresa en la que trabaja merece la pena.

Es casi una obviedad decir que es importante que las decisiones en la empresa deben tomarse siempre de acuerdo a estos tres criterios. Un grupo de personas que no se desarrolla, que no hace las cosas cada vez mejor y que no se siente integrado en la organización, es una promesa de un futuro triste. Pero el “sesgo contra el futuro” que, como hemos visto, la inmensa mayoría de las personas humanas suelen tener, hace que sea imprescindible para cada decisión poner énfasis en las variables relacionadas con el futuro; la atractividad y la unidad.

La cultura de la eficacia de los últimos años ha hecho lo contrario. Nos ha dicho que todo lo que no fueran resultados a corto plazo para los accionistas eran monsergas. Y eso nos ha llevado donde estamos. Debemos corregirlo con urgencia. En lo cual, con toda seguridad, tienen un papel más importante las escuelas de dirección que el sistema legal. La formación “de verdad” en lugar de la cultura de la eficacia que se ha transmitido a veces, tiene potencialmente muchos mejores efectos que cualquier regulación legal.

(1) Ver por ejemplo, Bazerman, M., G. Loewenstein y D. Moore. "Why Good Accountants Do Bad Audits", Harvard Business Review, November 2002, pp. 97-102.

Comentarios del director

Mucho se ha escrito recientemente sobre la “búsqueda de la eficacia de las operaciones”. Sin embargo, el mensaje de J.M. Rosanas nos indica la necesidad de no hipotecar el futuro de la capacidad competitiva de una industria por estar centrado en la búsqueda de la eliminación de pérdidas exclusivamente o lo que él llama el corto plazo.

Este puede ser uno de los peligros de las estrategias de “mejora continua”, ya que numerosos directivos se han dedicado a eliminar todo lo no necesario. Se han vuelto expertos en “adelgazar”; sin embargo, como comentaba un vicepresidente de una famosa industria internacional... “mis directivos se han dedicado a eliminar todas las pérdidas... pero han caído en la trampa de la anorexia empresarial... esto es, adelgazaron la empresa, pero no vieron la posibilidad de regenerar las estrategias futuras de sus unidades. Se han dedicado el 100% de su tiempo en pensar como eliminar despilfarros... pero no le dieron una oportunidad a la observación y el análisis de los movimientos externos en el mercado... cuando llegó el momento de reaccionar a la dinámica del entorno, casi era tarde... y perdimos la oportunidad de ser los primeros del sector”

La eficacia operativa no es suficiente... es por este motivo que proyectos como el TPM, sistemas JIT, TQC y otros, deben estar articulados en la consecución de los objetivos a largo plazo de las operaciones. Estas acciones de mejora deben ser tomadas como instrumentos para el logro de las metas superiores, crear capacidades competitivas internas (core competentes), emplear profundamente los recursos de la organización, pero todo esto, se debe apalancar en lo que Pérez López llama atractividad, que es la acción directiva de ofrecer a las personas la oportunidad de desarrollarse y contribuir a la construcción de las capacidades de la empresa.