



www.ieem.edu.uy

ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

ENFERMEDADES SILENCIOSAS QUE MATAN A LAS ORGANIZACIONES

Definir la estrategia e implementarla parece ser el procedimiento natural de la dirección de cualquier empresa, sin embargo los datos demuestran lo contrario

POR CARLOS FOLLE
Profesor del IEEM

Una organización saludable es aquella que –entre muchas otras características positivas– logra, por sobre todas las cosas, definir qué tiene que hacer para sustentarse en el mercado en el que opera, y luego es capaz de ejecutar esas definiciones con eficacia. Es decir, que logra definir su estrategia y luego es capaz de implementar esa estrategia.

La teoría está clara pero una investigación reciente realizada en connotadas compañías –aparentemente muy profesionales– señala que el 66% de las estrategias definidas nunca se implementan.

Así como existen enfermedades complejas que afectan a la salud de los seres humanos sin tener síntomas manifiestos, lo mismo ocurre en las organizaciones. Estas enfermedades operan como barreras silenciosas que se potencian para bloquear la salud de la organización y típicamente operan más eficazmente en la implementación de la estrategia que en su formulación.

Diagnosticar estas barreras no es un proceso sencillo, ya que la propia implementación de la estrategia tiene que ver con procesos internos que son complejos. Estos son: coordinar y motivar a distintas áreas dentro de la empresa, lograr que las personas hablen el mismo idioma, que prioricen objetivos comunes por encima de preferencias individuales, que sean capaces de lidiar con diferencias de personalidad, estilos de comunicación y conflictos típicos de poder y liderazgo. En general, siendo barreras humanas, se puede decir que son fallas de calidad en los procesos, y típicamente ocurren encadenadas a tres niveles: fallas de calidad en la dirección, fallas de calidad en el aprendizaje dentro de la organización, y fallas de calidad en la implementación.

Fallas de calidad en la dirección

Dentro de estas hay tres que son las más comunes. En primer lugar, el estilo “laissez-faire” de dirección; o sea, el suponer que



En un 95% de los casos de implementación no realizada, el personal no conocía o no entendía cuál era la estrategia de la compañía.

cada cual sabe lo que tiene que hacer dentro de la organización y que habrá una mano invisible que hará que las cosas sucedan tal como fueron planeadas. Es obvio que no es así –sobre todo cuando se trata de grupos interdisciplinarios–, hace falta un liderazgo, un control y un seguimiento claro para que los objetivos se logren. En segundo lugar, la falta de claridad en la estrategia y la dirección, que choca con prioridades incompatibles y resulta en una pésima coordinación. O sea, cuando no se explica qué es lo que hay que hacer y qué es lo que no es prio-

ritario. Sucede cuando dentro de una organización hay una competencia entre áreas que debieran trabajar coordinadamente, pero acaban por competir por los recursos: dinero, o tiempo y dedicación de sus empleados, que no terminan por brindarse a proyectos conjuntos. Finalmente, pero muy vinculado a las anteriores, está la eficacia de los cuadros gerenciales. Si es habitual que en una organización el gerente general se saltee a sus gerentes intermedios para conseguir información, dé órdenes directas y, para rematar, no comunique estas decisiones a su equipo, el éxito se tornará difícil.

Fallas de calidad en el aprendizaje dentro de la organización

Cuando en una organización la comunicación no es clara ni fluida –por las razones que sean– la

probabilidad de que la implementación de la estrategia sea eficaz se torna muy baja. La investigación mencionada anteriormente concluye que en un 95% de los casos de implementación no realizada, el personal –particularmente de los mandos medios hacia abajo– no conocía o no entendía cuál era la estrategia de la compañía. Mientras esto suceda difícilmente podrán tomar la iniciativa para mejorarla o hacer sugerencias para perfeccionarla de cara a los siguientes ciclos. En definitiva, el conocimiento del mercado que típicamente está más actualizado en quienes tratan el día a día no termina permeando hacia arriba y por lo tanto la dirección estratégica se basa en intuiciones o información poco actualizada.

Fallas de calidad en la implementación de la estrategia

Estos problemas normalmente provienen de dos fuentes. Por un lado, las tensiones que ocurren cuando las personas en la organización responden a distintos jefes –típicamente organizaciones matriciales– y las personas se ven en aprietos para priorizar los pedidos, ya que todo resulta urgente e igualmente importante.

Consecuencia: dedicación interminable que provoca desmotivación si esto se perpetúa en el tiempo. Por otro lado, la falta de delegación y confianza de parte de los jefes.

En la medida que requieren ser consultados en absolutamente todas las decisiones se transforman en un cuello de botella que termina por provocar que sea imposible ejecutar todo lo que se planeó, ratificando las cifras arriba mencionadas.

Qué se puede hacer para combatir estas enfermedades

Hay varias iniciativas que pueden facilitar la implementación de la estrategia y evitar caer en las estadísticas mencionadas. En primer lugar, promover un estilo de liderazgo que facilite la comunicación de ida y vuelta.

El jefe debe explicar y comunicar hacia abajo, pero también fomentar que la información fluya hacia arriba. Esto naturalmente contribuye a formar una organización que aprende.

En segundo lugar, definir una estrategia clara, con prioridades específicas, de forma de facilitar la resolución de los conflictos que naturalmente van a surgir, pero procurando que se resuelvan de manera constructiva.

Una comunicación abierta y fluida tanto vertical como horizontal facilitará esto. En tercer lugar, una coordinación específica de los procesos que involucran a múltiples áreas.

Finalmente, fomentar la delegación de autoridad y autonomía en la toma de decisiones –con responsabilidad– de forma que permita que los temas se resuelvan cerca de su punto de origen, con el efecto positivo de permitir la formación de los futuros jefes o cuadros de reemplazo, garantizando la vigencia de la organización en el mercado.