



ieem.edu.uy



El control en tiempos de cambio

¿Cómo alinear a las personas en un contexto en el que lo único permanente es el cambio? Existe un modelo de palancas de control que permite dar autonomía a la vez que cuidar los objetivos de la empresa

Por Patricia Otero
Profesora del IEEM

Patty McCord, exgerenta de RR. HH. de Netflix, manifiesta en su famoso artículo de la Harvard Business Review (“Cómo Netflix reinventó los RR. HH.”) que lo importante a la hora de gestionar a las personas es dar contexto y no controlar. Se refiere a que, en un contexto adecuado, las personas tenderán a actuar alineadas a la finalidad de la empresa sin necesidad de sistemas formales de control.

Es bastante ideal desde el punto de vista teórico: alcanza con traer a las personas correctas a la organización y el resto se hará solo, no necesitaremos ejercer ninguna acción de control para que las cosas funcionen.

Sin embargo, cuando llevamos esto a las empresas que conocemos parece difícil que este modelo sea aplicable a todas las realidades. Es por esto que parece importante que, además de hacer una buena elección de las personas que van a ingresar a nuestra organización, existan elementos de control que ayuden a alinear los comportamientos. Digamos que no es siempre aplicable la máxima de que el contexto hará el trabajo por nosotros.

El profesor de Harvard, Robert Simons, planteó hace bastante tiempo la inquietud de cómo alinear a las personas en un contexto en el que lo único permanente es el cambio. Y, en cierta medida, hay algo en común con el planteo de McCord, ya que no todo podemos dejarlo librado a los sistemas tradicionales de control.

Su respuesta fue el modelo de palancas de control. Este modelo supone buscar formas de lograr que las personas, que necesariamente deberán tener cada vez más autonomía, estén alineadas con el objetivo de la empresa.

En la medida en que lo que hay que hacer para llegar a las metas es, a priori, más complejo de determinar y de anticipar, cobra suma importancia que las personas puedan hacer en el “campo de batalla” lo que deba hacerse —y no se pudo anticipar en el plan—. A eso le llama estrategia emergente, y para ese plan de juego que se



hace al andar es que plantea este modelo.

¿Cómo hacer, entonces, para que las personas usen su autonomía pero asegurándonos de que sea en la dirección correcta?

Palanca de diagnóstico

Una de las palancas que maneja Simons es la de diagnóstico, que sería la más asimilable con los sistemas de control tradicionales. Podemos hacer una analogía con el piloto de un avión, que básicamente pilota mirando su tablero. En la medida en que el recurso más escaso de un gerente es el tiempo, tener los indicadores claves a la vista lo ayudará a lograr una gestión más eficiente. Como dice nuestro querido profesor Luis Manuel Calleja, para dirigir debemos hacer el vuelo del helicóptero, sobrevolar los

● ● **Medir las variables críticas lo ayudará a no perder tiempo entrando en detalles.**

temas y bajar al campo cuando algo lo requiera (a diferencia de estar siempre en el campo, olvidando que la función principal de todo directivo es hacer a través de otros). Aquellos indicadores que miden cómo van las variables críticas de éxito nos ayudarán a no perder tiempo entrando en detalles, y a bajar cuando la situación lo amerite.

Palanca de creencias

La segunda hace referencia a las creencias que hay en la organización, palanca crítica en toda empresa con vocación de crecimiento. Cuando una empresa nace, con su fundador cerca de la acción, es fácil saber cuáles comportamientos son aceptables y cuáles no. Además de que la observabilidad se da para casi todas las acciones. Pero ¿qué pasa cuando crecemos? Ya no se puede ver cada acción individual y, por tanto, es importante ofrecer un marco de cómo se espera que se actúe. Digamos que es la forma en que se hacen las cosas en la empresa, y eso tendrá que ver con

el tipo de negocio y la propuesta de valor que tengamos. Estas creencias deben ser más que simples frases en la pared, deben inspirar y ser predicadas con el ejemplo desde la alta dirección.

Palanca de límites

Así como las creencias son importantes para inspirar, también lo son los límites de actuación. Simons hace una analogía muy interesante en este punto, dice que los frenos son vitales dentro de la organización, como los son para un auto. ¿En qué sentido? En el que los buenos frenos permiten a un conductor manejar más rápido; después de todo, si sé que mi auto tiene buena capacidad de reacción ante el peligro, puedo darme el gusto de subir la velocidad.

Lo mismo ocurre en la organización, si la gente tiene claro cuáles cosas se pueden hacer y cuáles no, podrán ir más rápido. Supongamos que no existe una política explícita acerca de los descuentos que se pueden dar, el vendedor debería estar consul-

tando en cada caso si puede dar o no ese descuento.

En cambio, si está claro el límite de “no podemos dar un descuento mayor al 10%”, le estaremos dando una pauta dentro de la cual moverse y no deberá frenar para preguntar. Estos límites se refieren a cosas que la alta dirección entiende que no son buenas para la empresa, aunque de por sí no es que sean malas (lo obvio, como “no debés robar”, no precisa ser aclarado).

Un ejemplo es la actitud de Jack Welch en General Electric cuando dijo: “GE saldrá de cualquier negocio donde no sea número 1 o 2”.

¿Es malo ser tercero? Claro que no, pero para él será clave estar solo en estos negocios.

Palanca interactiva

La última palanca, muy importante, para atacar las incertidumbres estratégicas, la constituyen

● ● **Este modelo permitirá que pueda dedicarse a pensar más en el futuro.**

las denominadas interactivas. Se refiere a que el buen directivo debe estar atento a aquellas cuestiones que puedan poner en riesgo su negocio a futuro, se trata de detectar señales mucho antes de que los problemas ocurran.

Se utiliza para prever amenazas y oportunidades en entornos cambiantes. Es hacerse preguntas como ¿qué variables debo medir para que no me sorprenda la crisis?

A modo de cierre...

Una vez leí que la diferencia entre dos empresas está en el tiempo libre que tienen las personas con cierta capacidad de mando para poder trabajar en tareas no rutinarias.

Claramente, este modelo ayudará a que las personas que trabajan con ustedes gocen de mayor autonomía, vayan mucho más para adelante y usted pueda dedicarse a pensar más en el futuro y las cosas que pueden afectarlo, antes de estar en tareas cotidianas que pueden ser realizadas por otros. ●