

HABILIDADES CORPORATIVAS EN ENTORNOS DE ALTO CAMBIO

Marcelo J. Rossi *

La literatura en management ha sido tradicionalmente prolífica en el desarrollo de modelos de dirección basados en diversas habilidades corporativas. Liderazgo en costos, diferenciación, innovación disruptiva, internacionalización y otras tantas alternativas, han sido sistemáticamente presentadas como caminos al éxito en los negocios. Pero ¿qué sería de estas estrategias en un entorno altamente cambiante? ¿Cuál hubiera sido el destino de empresarios como Steve Jobs (Apple), Herb Kelleher (Southwest Airlines) o Warren Buffet (Berkshire Hathaway) si hubieran establecido sus empresas en Argentina? Cuesta imaginar a estos íconos de productos excelentes, servicios a bajo costo o gurús de carteras de inversión lidiando con autorizaciones de importación, subsidios a monopolios estatales o resoluciones que cambian sustancialmente y de manera instantánea el valor de los activos. Daría la sensación que en Argentina las estrategias tradicionales, a solas no funcionan.

ARGENTINA 2015: UN ENTORNO DE ALTO CAMBIO

El cambio puede definirse como el concepto que denota la transición de un objeto o situación de un estado a otro. Esto puede producirse como consecuencia tanto de la frecuencia como de la intensidad de los impactos recibidos. Por ejemplo, cambiar una lámina de chapa a martillazos podría lograrse por interminables repeticiones singulares de la acción o por un solo golpe dado por una pesada herramienta. En ambos casos es altamente predecible el área del impacto y la forma que tomará la pieza terminada.

Un entorno de alto cambio está caracterizado tanto por la elevada frecuencia como la relevancia de los impactos. Si a esto agregamos alguna aleatoriedad en cuanto a dónde caerá el golpe, el resultado de la labor podría tornarse ciertamente impredecible.

* Presidente de Argentina Clearing S.A.; Director titular de Rofex; Profesor Titular y Director del Departamento de Finanzas de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Austral; Profesor del IAE Business School. Es Doctor of Business Administration (DBA) por University of Sarasota, EE.UU. (2006) y Master en Dirección de Empresas (MBA) del IAE Business School (1991). Egresó en 1981 como Contador Público y Licenciado en Administración (UNR).

Rossi, M. (2004) "Learning Clusters: structuring a company to face highly changing environments" UNF, Jacksonville.



La velocidad y sucesión de eventos políticos, económicos y sociales en Argentina se ha incrementado notablemente en los últimos meses. También lo ha hecho la relevancia y aleatoriedad de cada uno, conformando un entorno realmente complicado para tomar decisiones. Maniobrar en esa clase de escenarios conlleva un interesante desafío.

CUANDO LAS HABILIDADES CORPORATIVAS CLAVE NO SON LO QUE PARECEN

En un entorno de alto cambio no es irrelevante ser líder en productos, servicios, costos, tamaño, calidad o imagen de marca. No obstante, un estudio realizado en el año 2002 en plena salida de la convertibilidad, entre profesionales del management y empresarios, arrojó que por encima de esas habilidades elegían: velocidad, *flexibilidad* y *adaptabilidad*. ¿Qué razones podrían tener los encuestados para preferir habilidades más parecidas a las del "gato de Borneo" (el felino más esquivo del planeta) que a las largamente citadas en la literatura especializada?

En un entorno de alto cambio, la visión de éxito no es lineal ni probabilística, sino una nueva forma o pieza que quizás hoy desconocemos pero pretendemos ser los primeros en alcanzar. Por otra parte, a nadie le interesa estar en el camino de impactos sectoriales relevantes

que puedan ocasionar daños de corto plazo nada despreciables. Actuar en este tipo de entornos es un delicado equilibrio entre el bajo perfil y el protagonismo. Requiere de habilidades y capacidades especiales que trasciendan a las personas para instalarse en el plano institucional.

Velocidad, en el ámbito corporativo, significa la capacidad de reacción explicada en términos de procesos internos, capacidad de análisis, sistemas de información, decisiones de línea, órganos de gobierno, liquidez, comunicación, acceso al mercado, logística, etc. En síntesis, velocidad en cualquier aspecto de la empresa, es el tiempo que corre desde que se registra una señal hasta que se ejecuta la acción correspondiente.

Flexibilidad apunta a chequear los límites de todo tipo de estructuras: organizacionales, equipos de trabajo, estructuras de capital, redes de distribución, etc. En un entorno de alto cambio, se sabe que en determinados momentos cada estructura podrá ser exigida más allá de los límites para los que fue diseñada. No sólo tiene que resistir sino que además deberá ser eficiente.

Adaptabilidad se refiere a la capacidad de modificar paradigmas, modelos de negocio, órganos de gobierno,



estructuras financieras y operativas, etc. A diferencia de flexibilizar, adaptar implica cambiar el modelo de pensamiento o las teorías que guían la acción.

Los sistemas de dirección y control normalmente están diseñados para monitorear la evolución de variables tradicionales en tiempos normales. En un entorno de alto cambio es poco probable que provean la respuesta adecuada, por lo que no se sabrá a ciencia cierta qué velocidad, flexibilidad o adaptabilidad corporativa se detenta hasta que las cosas sucedan. Confiar en que "llegado el momento sabremos reaccionar" no suele ser muy recomendable. Por el contrario, sería aconsejable detectar qué puntos o procesos son críticos para el negocio –hot spots– haciéndolos pasar por el tamiz de estas tres variables para simular qué acciones habría que disparar si el entorno exige este tipo de respuesta.

Un párrafo aparte merece la consistencia corporativa, entendida como el grado de alineación y acople de velocidades entre los distintos planos corporativos. De nada sirve adquirir estas habilidades para la línea si los órganos de gobierno no las tienen, y viceversa. La carencia de consistencia suele ser un factor de frustración y conflicto entre los planos corporativos. No es cuestión de recursos sino más bien de coordinación. El resultado final siempre ajusta al plano que ostente menos velocidad de reacción, menos flexibilidad o le cueste adaptarse.

Los entornos de alto cambio no son una novedad ni tampoco exclusividad de nuestra Argentina. Durante la crisis financiera global en 2008, los gobiernos de las economías más desarrolladas necesitaron velocidad de reacción, flexibilidad y adaptabilidad para evitar un colapso mundial. En cuestión de días tuvieron que cambiarse políticas que llevaban años de ejecución y hubo que flexibilizar normas adaptando posturas ideológicas para salir del problema.

EN UN ENTORNO DE ALTO CAMBIO, LA VISIÓN DE ÉXITO NO ES LINEAL NI PROBABILÍSTICA, SINO UNA NUEVA FORMA O PIEZA QUE QUIZÁS HOY DESCONOCEMOS PERO PRETENDEMOS SER LOS PRIMEROS EN ALCANZAR ACTUAR EN ESTE TIPO DE ENTORNOS ES UN DELICADO EQUILIBRIO ENTRE EL BAJO PERFIL Y EL PROTAGONISMO. REQUIERE DE HABILIDADES Y CAPACIDADES ESPECIALES QUE TRASCIENDAN A LAS PERSONAS PARA INSTALARSE EN EL PLANO INSTITUCIONAL.

Los entornos de alto cambio no son patologías sino estados que se presentan circunstancialmente, produciendo una multiplicación de riesgos y oportunidades. Requieren especial atención y capacidades que generalmente no son las que están activas normalmente. Son demandantes y demandan más esfuerzo que lo común. La buena noticia es que no deberían durar para siempre ■