

La velocidad en el nuevo sistema operativo de las empresas



SHUTTERSTOCK PARA EF

Mariano Batalla



Harvard Square es una conocida plaza en el centro histórico de la ciudad de Cambridge, Massachusetts. Por su cercanía a la universidad del mismo nombre, funciona como un centro comercial al aire libre para estudiantes de las principales universidades del área y residentes del oeste de Cambridge.

A mediados de 2019, varios restaurantes del área crearon un plan de 15 meses para abrir un negocio de autoservicio. Cuando la pandemia obligó a suspender lecciones presenciales en las universidades de Harvard, Tufts y MIT, el plan entró en funcionamiento en dos días, incluyendo servicio de entrega a domicilio.

“¿Cómo volveremos a decir que no podemos ir cinco o diez veces más rápido?”, me dijo John, uno de los ejecutivos del consorcio en una conversación reciente.

Esa velocidad empresarial es el segundo elemento del nuevo sistema operativo de la empresa pospandémica que enfoca, simplifica y empodera. Es la que permite tener una mayor capacidad de respuesta a las cambiantes necesidades de los clientes y está compuesta por menos y mejores metas, decisiones más ágiles y un talento empoderado.

Conectar propósito con agilidad
Como indicamos en la entrega anterior, la gran mayoría de empresas requerirá de un nuevo sistema operativo, impulsado por un propósito superior, con un ritmo intenso y una aumentada capacidad para aprender.

El redescubrimiento de su propósito le ha dado a personas lide-

res la claridad necesaria para reiniciar sus empresas con más brío y a sus equipos la estabilidad necesaria para pivotar operaciones, reasignar recursos rápidamente y hasta establecer estructuras organizativas más eficientes.

Abarcar poco para apretar mucho

Luego de una larga consultoría externa, a finales del 2019 una empresa centroamericana de datos acordó un plan anual para el 2020 con 25 prioridades estratégicas.

En mayo, la empresa notó que los índices de actividad económica de su producto principal eran prácticamente imposibles de obtener con la exactitud necesaria.

Durante un fin de semana y sin la empresa consultora original, el equipo regional se reunió durante tres horas por Zoom y destiló en una sola pantalla, las prioridades para continuar siendo un proveedor de datos confiable durante la crisis.

El ejercicio fue revelador: el equipo líder dejó de lado sus territorialismos, redujo drásticamente su lista de metas y se enfocó en resolver problemas, confiando más en la experiencia, que el puesto de su gente. Hoy, la facturación ha subido 35% respecto al año pasado.

Como personas y empresas, nuestra capacidad de velocidad es a veces insospechada. Pero para ser ágiles, necesitamos saber hacia dónde enfocar. Esto implica acordar qué seguir haciendo, qué dejar de hacer y qué comenzar a hacer. “En pocas horas logramos destilar lo que realmente importa y aterrizar en muchas menos prioridades, más claras y más relevantes. Eso hizo que la gente pudiera volar a la velocidad que nos obliga las circunstancias,” me contó Luis, su gerente operativo.

Aplastar la estructura

El segundo factor para desbloquear una mayor velocidad, es simplificar los procesos de toma de decisiones. Las organizaciones que han sobrellevado mejor la pandemia tienen más gente haciendo cosas y menos sentada en largas reuniones virtuales, con o sin pantalones.

En busca de aplanar la curva, estas empresas han aplastado su estructura y aumentado la cadencia de sus decisiones. “En la pandemia, los días son semanas y las semanas son meses,” me dijo una cliente la semana pasada. “Nuestras videoconferencias son de máximo 9 personas y sin presentaciones. Ahora preferimos tomar decisiones con 70% de la información y empoderar a los equipos para que resuelvan, que decidir todo en detalle dentro de tres semanas,” mencionó.

Una toma de decisiones más expedita y colaborativa en la pandemia debería envalentonar a las personas líderes a reinventar el organigrama tradicional para la pospandemia, de forma que su sistema operativo pueda ser tanto estable y confiable como dinámico y adaptable.

Talento al máximo

Ni los experimentos con trabajo remoto ni la danza y el martillo son excusas para que las personas líderes piensen que la microadministración será relevante en la pospandemia.

“¡Todo lo contrario! Los empleados deben asumir más responsabilidad en vez de esperar instrucciones. La mentalidad debería ser la misma que tienen los empleados de los parques de atracciones de Disney: “Aunque no sea mi culpa, sí es mi problema”. Para poder lograrlo, las empresas deben encargarle a sus equipos misiones específicas, capacitarlos y dejarlos

decidir todo lo demás.

Un banco regional encomendó a un equipo multidisciplinario implementar rápidamente tres nuevos servicios en línea. “Juntamos a las mejores personas sin importar su jerarquía, para que atacaran lo más urgente que teníamos pendiente. Si ese equipo no podía, aquí nadie puede,” me contó su gerente.

Y lo lograron en pocos de días. En otro momento, definir el alcance del proyecto y sus miembros hubiera tardado semanas. En este caso, se trazó la meta, se dejó que el equipo tomara decisiones y la gerencia solo le dio el seguimiento necesario. La velocidad resultante hizo que el banco ya esté trabajando para capacitar a todo su equipo en flexibilidad y agilidad de ejecución.

Para luego es tarde

Sea en Harvard Square o en Sabana Norte, muchas empresas han descubierto que su caja de cambios tenía una marcha más y están trabajando más rápido y mejor de lo que pensaban posible hace tan solo unos meses. Actuar con una velocidad similar será una fuente permanente de ventaja competitiva en un mundo pospandémico.

Los éxitos forjados durante esta crisis deben integrarse al nuevo sistema operativo y en la memoria muscular de las empresas. Para ello, las personas líderes deberán actuar más como visionarios que comandantes, enfocando prioridades, simplificando estructuras y empoderando a sus equipos para ejecutar.

Como dijo el fundador de Amazon, Jeff Bezos recientemente: “Equivocarse puede lastimarte un poco, pero ser lento te matará”. ■

Socio, Batalla.

Un factor importante para desbloquear una mayor velocidad en las empresas es simplificar los procesos de toma de decisiones.

