

*Las empresas rutinariamente despilfarran su recurso más valioso: el tiempo de sus altos ejecutivos. Aquí hay siete técnicas que ayudarán a su equipo directivo a tomar decisiones mejores y más rápidas.*

---

## Deje de desperdiciar tiempo valioso

por Michael C. Mankins

Incluido con este artículo completo de Harvard Business Review:

### 1 **Resumen del artículo**

La idea en breve — *la idea central*

La idea en la práctica — *poner la idea a trabajar*

### 2 **Deje de desperdiciar tiempo valioso**

### 10 **Otras lecturas**

Una lista de materiales relacionados, con anotaciones para guiar la exploración adicional de las ideas y aplicaciones de los artículos.

## La idea en breve

La mayoría de los equipos de liderazgo pasan sólo tres horas al mes tomando decisiones estratégicas. Esto se traduce en menos de una semana al año. Peor aún, muchos equipos pierden esas valiosas horas en discusiones poco claras y poco concluyentes en lugar de tomar decisiones rápidas y bien informadas.

¿Las consecuencias? Decisiones demoradas que llevan a desperdiciar recursos, oportunidades perdidas y malas inversiones a largo plazo.

Una empresa global pasó más tiempo cada año seleccionando su tarjeta de vacaciones que debatiendo una estrategia vital de África.

¿Cómo puede su equipo de liderazgo evitar estas trampas? Pase su tiempo limitado en asuntos que ejerzan el mayor impacto en el valor a largo plazo de su empresa. Tratar las operaciones separadamente de la estrategia. Ponga opciones reales sobre la mesa, evaluando al menos tres opciones viables para cada estrategia. Utilice el tiempo de reunión para la toma de decisiones -no sólo para la discusión- y convenga en lo que se decidió. Y remueva los problemas de su agenda tan pronto como sea posible.

¿Tu recompensa? Decisiones estratégicas: mejor y más rápido.

# Deje de desperdiciar tiempo valioso

## La idea en la práctica

Aplicar estas prácticas para aprovechar al máximo el tiempo de su equipo de liderazgo:

### Tratar con estrategia y operaciones por separado.

La celebración de reuniones separadas para cada uno impide que las operaciones cotidianas dominen la agenda de su equipo y libera tiempo para debates sustantivos sobre estrategias.

#### ► Ejemplo:

El consejo de ABN AMRO, el gigante bancario holandés, solía dedicar sólo una hora al mes a la estrategia, con la mayor parte de su tiempo de reunión dedicado a los detalles operativos del día a día. Pero los cambios en el mercado requerían un enfoque más estratégico. El consejo gasta ahora un poco menos de tiempo juntos, pero dedica mucho más tiempo a la estrategia, normalmente unas 10 horas al mes.

### Concéntrese en las decisiones, no en las discusiones.

Mejorar la calidad y el ritmo de la toma de decisiones de su equipo, por ejemplo, distribuyendo materiales de lectura antes de las reuniones.

Especifique por qué los participantes deben leerlos (por ejemplo, sólo para información, discusión y debate, toma de decisiones) Esto prepara a los participantes para dedicar tiempo de reunión precioso a la decisión de asuntos cruciales.

### Mida el valor real de cada tema de la agenda.

Priorice los puntos del orden del día de la reunión según el impacto de cada tema en el valor a largo plazo de su empresa. Abordar solo los problemas de alto valor y delegar los problemas de bajo valor a niveles organizacionales más bajos.

#### ► Ejemplo:

En Roche, el fabricante suizo de productos farmacéuticos y de diagnóstico, el director general Franz Humer, creó una "agenda de decisiones" que incluye las 10 oportunidades y problemas más importantes que enfrenta la empresa. Los líderes regularmente actualizan la agenda al cuantificar el valor en juego para cada tema y gastan más de la mitad de su tiempo de reunión en esos diez ítems. Este proceso ha transformado la calidad y el ritmo de la toma de decisiones estratégicas de Roche.

### Eliminar rápidamente los problemas de la agenda.

Elaborar calendarios claros en los que se detalla cuándo y cómo los participantes decidirán cada tema y

quién aprobará la estrategia final.

#### ► Ejemplo:

En Cardinal Health, distribuidor de suministros farmacéuticos y médicos, los altos directivos se preguntan continuamente: "¿Cuándo se debe tomar esta decisión?" y asegurarse de que toman decisiones dentro de un tiempo predeterminado.

¿Resultados? Menos exceso de análisis y toma de decisiones más rápida.

### Ponga opciones reales sobre la mesa.

Evaluar al menos tres alternativas viables (no sólo variaciones menores sobre un tema) antes de aprobar cualquier estrategia. Esto alienta a los equipos a elegir el mejor curso de acción, no sólo el más obvio.

Debatiendo estrategias alternativas, el banco minorista británico Lloyds TSB decidió salir de los mercados internacionales, ayudando a expandir su valor de mercado 40 veces entre 1983 y 2001.

### Hacer que las decisiones se mantengan.

Concordar explícitamente con lo decidido en la reunión.

A continuación, especifique los recursos (tiempo, talento y dinero) necesarios para ejecutar la estrategia, así como los resultados financieros que ha comprometido a entregar.

*Las empresas rutinariamente despilfarran su recurso más valioso -el tiempo de sus altos ejecutivos. Aquí hay siete técnicas que ayudarán a su equipo directivo a tomar mejores y más rápidas decisiones.*

---

# Deje de desperdiciar tiempo valioso

Por Michael C. Mankins

Unos pocos días antes de la reunión quincenal del equipo directivo de AnyCo, el asistente del CEO envía un correo electrónico pidiendo a los asistentes que presenten los temas de la agenda. Una mezcla de sugerencias regresa. El jefe de Recursos Humanos quiere actualizar al equipo en una desagradable demanda de discriminación por edad que está a punto de ir a juicio. La vicepresidenta ejecutiva de la división de negocios europea quiere discutir las preocupantes tendencias competitivas en su región. El CIO pide unos minutos para revisar los planes para el cumplimiento de Sarbanes-Oxley. El gerente de la mayor unidad de negocio de Norteamérica necesita presentar una propuesta de inversión de capital importante para un programa de automatización de la fábrica. El vicepresidente senior de marketing tiene que mostrar algunas alternativas para una gran campaña de publicidad impresa. Y el propio CEO quiere iniciar un esfuerzo para renovar el proceso anual de planificación y presupuestación de la empresa.

El asistente crea un borrador de agenda, listando los ítems en el orden en que fueron presentados, todos los lotes una mejor estimación del tiempo necesario para cada uno, y lo ejecuta el CEO. Reordena el orden del día un poco, poniendo la rutina, los elementos operativos al frente para asegurarse de que la mayor parte de la reunión se centra en cuestiones estratégicas.

Pero cuando la reunión tiene lugar, su plan va mal. El grupo tiene un largo debate sobre la apariencia de la campaña publicitaria, y la discusión de Sarbanes Oxley se convierte en una sesión de queja sobre el departamento de TI. Los ejecutivos terminan con poco tiempo para dedicarse a los asuntos de negocios más

profundos.

Ellos le dan al plan de automatización de la fábrica una luz verde después de un examen superficial a la gran incomodidad del CFO. Ponen a un lado la consideración de la competencia europea para una futura reunión. Y tienen una discusión desenfocada y en última instancia no concluyente sobre el nuevo proceso de planificación del CEO. Cuando la reunión se termina - una hora tarde - la gente sale con un humor amargo y cínico, quejándose a sí mismos sobre otra pérdida de tiempo valioso.

El escenario que acabo de describir se juega en una base regular en casi cualquier empresa que pueda nombrar, incluyendo, muy probablemente, su propia. Aunque el tiempo es el recurso más escaso

**Michael C. Mankins** ([mmankins@marakon.com](mailto:mmankins@marakon.com)) es socio gerente de la oficina de San Francisco de Marakon Associates, una consultora internacional de consultoría de gestión. Es coautor de *The Value Imperative: Managing for Superior Shareholder Returns* (Prensa Libre, 1994).

empresa típica pasan menos de tres días al mes trabajando juntos como equipo, y en ese tiempo dedican menos de tres horas a asuntos estratégicos. Por otra parte, en mi experiencia, esas tres horas rara vez se gastan bien: las discusiones de estrategias tienden a ser difusas y no estructuradas, rara vez diseñadas para llegar rápidamente a buenas decisiones. El precio del tiempo indebido del ejecutivo es alto. Aparte de las frustraciones que sufren los gerentes individuales, las decisiones estratégicas retrasadas o distorsionadas conducen a desperdicios pasados por alto y altos costos, reducciones de costos apresuradamente concebidas y dañinas, pérdida de nuevos productos y oportunidades de desarrollo empresarial y pobres inversiones a largo plazo. Pero como también mostraré, basándome en las experiencias de los clientes de mi empresa, algunos cambios engañosamente sencillos en la forma en que los equipos directivos establecen agendas y reuniones de estructura pueden hacer una enorme diferencia en su eficiencia y eficacia. Y una vez que los miembros del equipo de liderazgo obtienen los fundamentos correctos, pueden hacer cambios más fundamentales en la forma en que trabajan juntos. La elaboración de estrategias puede transformarse de una serie de acontecimientos fragmentados e improductivos en un diálogo de gestión racionalizado, eficaz y continuo. Para las empresas que han hecho esto, las reuniones de gestión no son un mal necesario; son una fuente de verdadera ventaja competitiva, lo que permite a los altos ejecutivos tomar mejores decisiones y hacerlas más rápidas.

### **Cómo se despilfarra el tiempo valioso**

Una limitación muy real en el rendimiento financiero de la mayoría de las empresas es la capacidad de la alta dirección para llegar rápidamente a buenas decisiones. Tanto la calidad como el ritmo son importantes. Obviamente, las decisiones malas tomadas con demasiada rapidez conducirán a acciones que destruyen el valor para los accionistas. Pero las decisiones buenas, incluso las grandes, que se toman con demasiada lentitud pueden disminuir también el rendimiento de la empresa. Desafortunadamente, según la investigación, pocas empresas manejan el tiempo ejecutivo de una manera disciplinada o sistemática. En el otoño de 2003, mi firma, Marakon Associates, colaboró con la Economist Intelligence Unit para llevar a cabo una encuesta de 187 empresas de todo el mundo (CEO, COO, CFO, presidentes de unidades de negocio, directores generales, etc.) con capitalizaciones de

mercado de por lo menos \$ 1 mil millones. Queríamos entender cómo estos equipos invierten su tiempo colectivo. En concreto, queríamos saber cuánto tiempo los gerentes de alto nivel pasan juntos como un equipo y, cuando se reúnen, cómo establecen las prioridades, cómo manejan el tiempo y qué tan exitosos piensan que están al llegar a decisiones importantes. A pesar de que las empresas encuestadas compiten en diferentes mercados geográficos y en industrias dispares - que van desde equipos de telecomunicaciones a la banca mayorista hasta alimentos de consumo - los altos directivos fueron notablemente consistentes en sus opiniones sobre la eficacia de sus reuniones de equipo ejecutivo. Nuestros hallazgos respaldan lo que muchos ejecutivos sospechan desde hace mucho tiempo - es decir, que pasan demasiado tiempo discutiendo temas que tienen poco o ningún impacto directo en el valor de la empresa. Peor aún, sus reuniones a menudo no producen tanto la calidad como la cantidad de decisiones necesarias para lograr un rendimiento superior. Específicamente, esto es lo que descubrimos.

**Los equipos de alta gerencia pasan relativamente poco tiempo juntos.** Los ejecutivos de las empresas encuestadas pasaron un promedio de 21 horas al mes en reuniones de equipo de liderazgo. Por otra parte, el tiempo que pasaron en una reunión fue relativamente corto, rara vez más de cuatro horas en un tramo y menos en las empresas más grandes cuyos equipos de gestión estaban ampliamente dispersos geográficamente. Dada la importancia de las decisiones del equipo superior para el valor de la empresa, es claramente imperativo que este tiempo limitado se utilice sabiamente. Lamentablemente, eso no fue el caso.

**El escenario de la agenda está desenfocado e indisciplinado.** En la mitad de las empresas encuestadas, la agenda de la alta dirección era exactamente la misma de reunión a reunión o ad hoc. De hecho, cuando se les preguntó cómo establecían las prioridades de la reunión, la mayoría de los ejecutivos dijeron que estaban impulsados por la crisis del momento ("Tenemos un problema de producción en la Unidad A, por lo tanto, este mes centraremos la alta dirección en la Unidad A"); precedente histórico ("Cada Noviembre, revisamos nuestras políticas de recursos humanos"); o igualitarismo ("Todos en la sala tendrán su oportunidad de hablar").

En muchas empresas, el problema se agrava por el hecho de que nadie está explícitamente

en cualquier empresa - después de todo, ninguna cantidad de dinero puede comprar un día de 25 horas - la triste realidad es que pocos equipos ejecutivos superiores manejan su tiempo en todo bien. Como veremos en las páginas siguientes, los altos ejecutivos de la

## Cómo recuperar el tiempo

Siete técnicas pueden ayudarle a obtener el control de su agenda de alta gerencia y asegurarse de que el tiempo de reunión se gasta con valor de construcción.

1. Tratar las operaciones separadamente de la estrategia.
2. Concentrarse en las decisiones, no en las discusiones.
3. Medir el valor real de cada punto en la agenda.
4. Eliminar los problemas de la agenda tan pronto como sea posible.
5. Ponga opciones reales sobre la mesa.
6. Adoptar procesos y normas comunes de toma de decisiones.
7. Tomar decisiones.

nuestro ejemplo hipotético), la secretaria del CEO agregó temas al ser llamados por miembros del equipo ejecutivo. No es sorprendente que demasiados artículos terminaran frecuentemente en la agenda y, consecuentemente, el equipo a menudo se quedó sin tiempo antes de poder abordar temas clave.

Menos del 5% de los encuestados dijeron que su empresa tenía un proceso riguroso y disciplinado para enfocar el tiempo de la alta gerencia en los asuntos más importantes. Los resultados son demasiado predecibles. Las multitudes urgentes sacan lo importante, y las reuniones terminan tarde, frustrando a los miembros del equipo o, peor aún, terminan a tiempo sin llegar a decisiones importantes. En efecto, la alta dirección delega muchas de las cuestiones más importantes de la compañía a niveles más bajos en la organización, a individuos que no están preparados para lidiar con la complejidad subyacente de los problemas y que están mal colocados para ver las ramificaciones más grandes de sus decisiones. Tales decisiones a menudo entran en conflicto, ya que una estrategia elegida por una unidad actúa en contra de la estrategia elegida por otra, frenando la ejecución y socavando el desempeño.

**Se presta poca atención a la estrategia.** Probablemente no sea sorprendente, dada la manera ad hoc en que las prioridades de las reuniones se establecen en la mayoría de las empresas, que la alta dirección gasta menos de tres horas al mes discutiendo temas de estrategia (incluyendo fusiones y adquisiciones) o tomando decisiones estratégicas. De hecho, nuestra investigación revela que el 80% del tiempo de la alta gerencia se dedica a temas que representan menos del 20% del valor a largo plazo de una empresa. Por ejemplo, en una empresa de servicios financieros globales, un alto ejecutivo de línea informó que los altos ejecutivos pasaban más tiempo cada año eligiendo la tarjeta de vacaciones de la empresa que debatiendo la estrategia del banco para todo el continente africano (donde habían realizado importantes inversiones de capital). No son excepcionales: La exposición "Where the Time Goes" ofrece un desglose detallado de cómo un típico equipo de alta gerencia pasa su tiempo.

**Las reuniones de la alta dirección no están estructuradas para producir decisiones reales.** La mayoría de las reuniones de los equipos de liderazgo (más del 65%, según nuestra investigación) ni siquiera son llamadas con el propósito de tomar una decisión. Están retenidos

por "intercambio de información", "participación en grupo" o "discusión en grupo". Las reuniones que se enfocan en la estrategia son más comúnmente sesiones de lluvia de ideas fuera de sitio - típicamente eventos amorfos que producen pocos resultados tangibles. Como consecuencia, muy pocos ejecutivos encuestados (sólo el 12%) creían que sus reuniones de alta dirección producían decisiones consistentes en asuntos estratégicos u organizativos importantes. Cuando las reuniones de los equipos de liderazgo producen decisiones, muchas organizaciones tienen dificultad para mantenerlas unidas. Una vez que la reunión termina y el equipo disuelve, los participantes suelen quitar interpretaciones muy diferentes de la decisión del grupo. Algunos miembros pueden sentirse descontentos de que el equipo no haya ido lo suficientemente lejos en su decisión, y trabajan para estirar el mandato del grupo en la medida de lo posible en las comunicaciones a lo largo de la línea. Otros pueden ver la decisión del equipo como incompleta o tentativa y comunicar sólo una guía de alto nivel a los subordinados, retrasando efectivamente la ejecución hasta que la dirección proporcione una dirección más clara. Aún otros pueden pensar que la decisión del equipo es inapropiada o simplemente errónea. Pueden emitir lo que equivale a un veto silencioso al no transmitir nada a las tropas, obstaculizando (o incluso impidiendo) la ejecución.

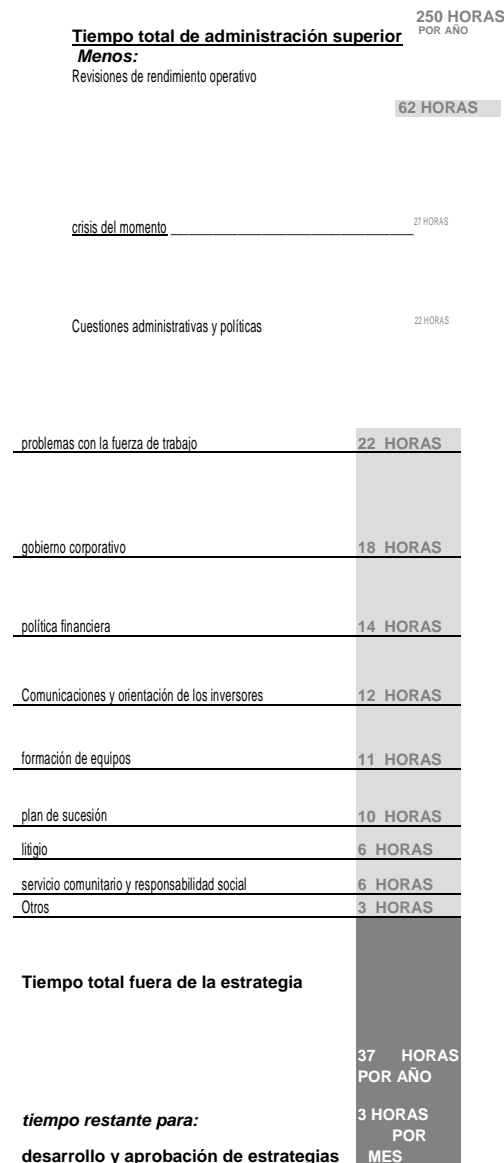
### Siete Técnicas para Aprovechar el Tiempo Valioso

Por graves que sean, los problemas que he descrito pueden ser solucionados. En varias empresas, como ABN AMRO, Alcan, Barclays, Boeing, Cadbury Schweppes, Cardinal Health, Gillette, Lloyds TSB y Roche — los ejecutivos han encontrado maneras de mejorar el trabajo en equipo en la parte superior. Los líderes pasan su tiempo juntos abordando los temas que tienen el mayor impacto en el valor a largo plazo de la compañía. El equipo de alta gerencia emplea procesos rigurosos para producir decisiones de alta calidad a un ritmo. Como resultado, estas empresas han generado mejores resultados financieros y mayores tasas de crecimiento de valor que sus competidores. Si bien cada equipo ejecutivo que estudiamos es diferente y se enfrenta a diferentes desafíos, hemos sido capaces de identificar siete técnicas comunes que todos utilizan de alguna forma para gestionar sus agendas y lograr un crecimiento de valor superior. Para sacar el máximo provecho del tiempo limitado

responsable para gestionar la agenda del equipo de liderazgo. Así que el proceso para obtener asuntos importantes frente a la alta dirección puede ser ineficiente, incluso descuidado. Una empresa de nuestra muestra, por ejemplo, estableció la agenda de la alta dirección a través de lo que describió como un proceso de "first in, first on" (donde, como en

## A dónde va el tiempo

Así es como, en promedio, los equipos de alta gerencia pasan su tiempo juntos en un año dado; sólo el 15% se dedica a cuestiones estratégicas.



que la alta gerencia pasa juntos cada año, los ejecutivos de las empresas más exitosas:

**Tratar las operaciones separadamente de la estrategia.** Revisar el rendimiento operativo y tomar decisiones de estrategia son actividades distintas, que requieren diferentes modos de discusión y diferentes mentalidades. Nuestra investigación sugiere que las

empresas más exitosas celebran reuniones separadas para cada propósito. Esto evita que las operaciones cotidianas dominen la agenda del equipo de liderazgo y libere tiempo para los debates de estrategia sustantivos. El gigante bancario holandés ABN AMRO ha adoptado recientemente este enfoque como parte de su nuevo marco de gestión. A principios de los años noventa, el consejo de administración del banco, compuesto por el presidente y los cinco principales ejecutivos, pasaba la mayor parte del tiempo revisando los préstamos y discutiendo las operaciones cotidianas.

Eso no era un problema en aquellos días, cuando ABN AMRO tenía lo que Rijkman Groenink, el actual presidente del consejo de administración, describe como "el lujo del capital y el talento". En aquel entonces, recuerda, "el banco no enfrentó restricciones reales de capital y pocos intercambios importantes de recursos". Por lo tanto, el consejo pasó muy poco tiempo, si lo hubo, debatiendo la estrategia o tomando decisiones de asignación de recursos. Pero cuando Groenink asumió la presidencia en mayo de 2000, el ABN AMRO enfrentó importantes limitaciones de recursos.

Los mercados financieros mundiales se habían consolidado, y una fuerte competencia surgió de los gustos de Citigroup, J.P. Morgan Chase, e ING. Frente a esta nueva realidad, Groenink creía que ABN AMRO necesitaba "un enfoque nuevo y más disciplinado para la asignación de recursos". Un elemento importante del enfoque de Groenink fue transformar el consejo de administración en un órgano de toma de decisiones que realmente tenía una autoridad clara y podía ser considerado responsable del rendimiento del banco.

Esta transformación requirió cambios fundamentales tanto en el momento como en la estructura de las reuniones del consejo. Mientras que, históricamente, el consejo se reunió dos veces a la semana durante tres horas para discutir las operaciones del banco, bajo el nuevo marco que se reúne una vez por semana para discutir las operaciones y luego una vez al mes durante un día completo, para debatir la estrategia y tomar decisiones de asignación de recursos importantes. El nuevo calendario de reuniones reduce el tiempo que los miembros del consejo pasan juntos cada mes (de 24 a 22 horas). Pero aumenta significativamente el tiempo dedicado a la

*Una empresa global pasó más tiempo cada año eligiendo la tarjeta de vacaciones de la empresa que debatiendo su estrategia vital en África.*

informes de desempeño que permiten al equipo monitorear los resultados y debatir los problemas operativos con excepción. Eso ha dejado al consejo libre para adoptar muchas de las otras mejoras a sus sesiones de estrategia que describiré a continuación.

**Concéntrase en las decisiones, no en las discusiones.**

Los cambios necesarios para enfocar las reuniones de un equipo de liderazgo más intensamente en la toma de decisiones pueden parecer casi sorprendentemente inocuos. Por ejemplo, en el gigante británico de confitería y bebidas Cadbury Schweppes, el comité ejecutivo aprueba la estrategia e inversiones de la compañía. La CCA se reúne dos días completos seis veces al año para debatir cuestiones estratégicas y organizativas importantes. Dos pequeños cambios han tenido un gran impacto en la calidad y el ritmo de las capacidades de toma de decisiones de este grupo.

En primer lugar, desde 1997, todos los materiales de lectura se han distribuido a los participantes al menos cinco días antes de cada sesión de la CCA. Siempre que sea posible, las plantillas estándar se utilizan para mostrar información financiera, de mercado y de la competencia. Esto le da a cada miembro de la CCA tiempo para revisar cuidadosamente los materiales antes de la reunión y ponerse rápidamente al día sobre temas importantes. En segundo lugar, se incluye una hoja de cubierta estándar con todos los materiales especificando con precisión por qué se les pide a las personas que las lean, sólo para fines informativos, para discusión y debate (en cuyo caso se destacan las cuestiones clave) o para tomar una decisión y decidir un curso de acción.

Dado que el propósito de cada punto de la agenda está claramente indicado y todos los materiales son revisados por adelantado, los miembros de la CCA pueden dedicar tiempo de reunión a tomar decisiones sobre asuntos importantes en lugar de tener esas cuestiones explicadas en largas presentaciones de PowerPoint. Además, la estructura impuesta por la hoja de cubierta estándar ha animado a los ejecutivos de Cadbury Schweppes a tratar con muchos asuntos fuera de las reuniones, a encontrar otras formas de revisar los materiales marcados con fines informativos y recabar información de los miembros de la CCA antes de las reuniones sobre temas marcados "para la discusión y el debate. "Esto reserva aún más

tiempo de reunión para los artículos etiquetados "acción y decisión. "

Algunas empresas encuentran que el cambio de enfoque de sus reuniones de alta dirección de la discusión a la toma de decisiones tiene un efecto totalmente transformador. Eso fue cierto en el banco británico Barclays, donde Matt Barrett estimuló una revolución cultural poco después de convertirse en jefe ejecutivo del grupo en 1999. El comité ejecutivo del banco (EXCO), un grupo de gerentes que representaban silos comerciales y funcionales, había mantenido reuniones semanales que equivalían a lo que Barrett llama "discusiones bilaterales con el CEO con una audiencia". Pero Barrett dejó claro que quería que el EXCO fuera una parte integral de la gobernanza y el control, para ser, en sus palabras, "el eje entre la administración y la junta directiva". Para ello, tenía que concentrarse en la toma de decisiones.

Uno de los primeros pasos que tomó Barrett fue establecer una ambición común para el equipo: crear "una auténtica pasión por el rendimiento en Bar clay", estimulando al EXCO a fijar el objetivo de duplicar el valor de mercado del banco en cinco años. A continuación, los miembros de EXCO velaron porque este objetivo se transmitiera a cada línea de negocio, al banco de inversión, al banco minorista, a la división de tarjetas de crédito, etc. De esta manera, quedó claro que cada miembro de la EXCO tenía un papel que desempeñar en el impulso del crecimiento del valor en el banco. Por último, se desarrolló información detallada para cada línea de negocio especificando dónde y cómo estaba creando y destruyendo valor (a menudo a nivel de producto y de cliente). El establecimiento de objetivos comunes, combinados con la generación de información estratégica y financiera tan detallada, le permitió a Barrett centrar el EXCO en debates tangibles sobre lo que se necesitaba hacer para duplicar el valor del banco. El resultado ha sido un marcado cambio en la naturaleza de las reuniones de EXCO. Donde una vez que el banco se estaba "ahogando en cuestiones tácticas", sostiene Barrett, "el 80% del tiempo de EXCO ahora se centra en la toma de decisiones estratégicas".

**Medir el valor real de cada punto en la agenda.** Si a los altos directivos se les presentaban cinco asuntos, y sabían que resolver uno crearía 20 veces más valor que tratar con los otros cuatro combinados, naturalmente pasaría su tiempo abordando la cuestión de mayor valor. Por supuesto, la importancia de los tema

estrategia — desde una hora al mes hasta diez.

Desde entonces, ABN AMRO ha mejorado dramáticamente la eficacia de sus reuniones de directorio.

La delimitación clara entre el tiempo de las operaciones y el tiempo de la estrategia permite al tablero centrar cada sesión y desempeñar ambos papeles mejor. Para mejorar las revisiones operativas, el banco ha instalado sistemas avanzados de información y de

del programa rara vez se etiquetan tan explícitamente. Como resultado, los altos ejecutivos corren el riesgo de perder un tiempo valioso en cuestiones triviales y posponer decisiones importantes, a veces indefinidamente.

Las empresas exitosas priorizan los problemas y oportunidades de la agenda de la alta dirección según el "valor en juego", es decir, según el impacto que la resolución de cada emisión tendrá en el valor intrínseco a largo plazo de la empresa (el valor actual neto del futuro de la empresa los flujos de efectivo descontados al costo de capital ajustado al riesgo correspondiente). Esto se puede hacer a través de un amplio análisis de sensibilidad utilizando el modelo de valoración de la empresa; la precisión numérica no es el objeto de este análisis, sólo una comprensión general. Normalmente, los niveles más bajos de la organización deben abordar las cuestiones de bajo valor en la emisión. Por el contrario, las cuestiones de alto valor en juego deberían estar siempre en la agenda de la alta dirección independientemente de los límites de la organización. La identificación de los ítems de acuerdo con su valor estratégico hace que la agenda de la alta dirección sea la herramienta crítica para impulsar el desempeño de la empresa y traducir la estrategia en acción. Roche, fabricante suiza de productos farmacéuticos y de diagnóstico, es una empresa que utiliza este enfoque de manera especialmente eficaz. CEO Franz Humer ha creado una "agenda de decisiones" que comprende las diez oportunidades más importantes y los problemas que enfrenta la empresa. Un proceso disciplinado se utiliza para crear y actualizar la agenda en la que el valor en juego se cuantifica para cada tema. En conjunto, el trabajo sobre esos diez temas ocupa más de la mitad del tiempo del comité ejecutivo cada año. Al concentrar el tiempo de los altos ejecutivos en las cuestiones de mayor valor de Roche de esta manera, Hummer ha transformado la calidad y el ritmo de la toma de decisiones estratégicas en la empresa.

**Eliminar los problemas de la agenda tan pronto como sea posible.** Las empresas que se centran en la alta dirección en el crecimiento de valor a largo plazo tienen un proceso tan riguroso como para sacar problemas de la agenda como lo hacen para conseguir los temas adecuados en él en primer lugar. En otras palabras, una vez que los temas correctos están en la agenda de la gerencia, es imprescindible que el equipo tenga una manera clara de resolverlos. Dicho proceso

debe incluir un calendario inequívoco, detallando cuándo y cómo los miembros del equipo tomarán una decisión sobre cada tema y quiénes deben participar en la aprobación de la estrategia final.

En Cardinal Health, el fundador y CEO Bob Walter sostiene que "un líder necesita mantener las narices de la gente en la muela y levantar sus ojos al horizonte". Esta visión, combinada con la impaciencia natural de Walter, ha dado lugar a un modelo de liderazgo que considera "la demora como la peor forma de negación". Por lo tanto, todos los altos directivos del distribuidor de suministros médicos y farmacéuticos trabajan bajo un estricto calendario de toma de decisiones impulsado desde arriba. Walter explica: "Si llegas al final de una reunión y la gente pregunta: '¿Tomamos una decisión al respecto? Oh, supongo que decidimos retrasar, 'entonces estás en la negación... Tengo un reloj mental funcionando en todo momento que me empuja a seguir adelante. Trato de hacer que todos los demás avancen también'".

Walter presiona a los gerentes de Cardinal para que se pregunten continuamente: "¿Cuándo es necesario tomar esta decisión?" y luego asegurarse de que su calendario les permitirá llegar a una decisión en el tiempo. Todas las comunicaciones son racionalizadas -o, como dice Walter, "nítidas" -para enfocar al equipo en los aspectos más importantes de una decisión. Además, el propio Walter mantiene un cuidadoso control del calendario de toma de decisiones, de modo que las cuestiones se alejen de la agenda de la dirección lo más rápidamente posible. Esta práctica facilita la toma rápida de decisiones y evita el análisis excesivo.

**Ponga opciones reales sobre la mesa.** Una vez que los problemas correctos están sobre la mesa y el reloj está funcionando, el requisito más importante para una toma de decisiones estratégica eficaz es presentar opciones viables. Después de todo, la gerencia no puede tomar decisiones si no tiene alternativas reales. En nuestra opinión, la administración debe tener al menos tres alternativas antes de que cualquier estrategia sea discutida o aprobada. Estas deben ser alternativas reales, no sólo variaciones menores sobre un solo tema. Pero nuestra investigación sugiere que esta práctica es la excepción y no la regla en la mayoría de las empresas. Solamente el 14% de los ejecutivos encuestados recibieron sistemáticamente estrategias alternativas.

Tal vez ningún ejecutivo ha utilizado alternativas más efectivas para impulsar el rendimiento de breakout que Brian Pitman, ex presidente y CEO del banco minorista británico Lloyds TSB (y actualmente en el consejo de asesores externos de Marakon). Bajo su liderazgo, el valor de mercado del banco aumentó un increíble 40 veces desde 1983 hasta 2001. Pitman le diría a su equipo ejecutivo: "Siempre hay una mejor estrategia; nosotros

*A menudo, el mayor desafío que enfrenta un equipo de alta dirección es acordar lo que acordó en la reunión.*

del banco, impulsando a la empresa a salir de los mercados internacionales, establecer una posición de bajo costo e iniciar un impulso para ofrecer un servicio al cliente verdaderamente superior. Bajo su liderazgo, la búsqueda de alternativas fue implacable. "Lo segundo que crees que tienes una 'estrategia ganadora', vas a ser copiado", insiste. "Tienes que estar constantemente centrado en reinventar tu negocio... Todo comienza y termina con alternativas".

Al considerar las alternativas estratégicas, muchos equipos de alta gerencia consideran útil separar su discusión de alternativas de su selección final de la mejor estrategia. Esta práctica pone todas las opciones sobre la mesa antes de iniciar el proceso de evaluación. ¿Cuántas veces los ejecutivos han estado sentados a través de una presentación de un plan estratégico o una propuesta de inversión sabiendo que había otro curso viable pero sin saber si se había considerado y rechazado? Es por eso que empresas como ABN AMRO, Cadbury Schweppes y Boeing a menudo celebran una reunión para discutir alternativas antes de reunirse para aprobar un curso de acción. Aquí, "aprobar" significa que no hay otras alternativas apropiadas que el equipo superior no haya revisado. Y significa que ninguno de los nativos que el equipo ha revisado es ilegal o está en conflicto con alguna otra iniciativa estratégica en la empresa.

Separar la generación de alternativas estratégicas de su evaluación y aprobación mejora el proceso de selección final. Cuando los altos directivos confían en que todas las alternativas han sido evaluadas a fondo, están mucho más dispuestas a elegir un curso de acción y asignar los recursos necesarios -en efecto, tomar una decisión final. Hay menos posibilidades de que se vuelva a trabajar - la codicia muy común en los niveles inferiores para generar un análisis adicional para "satisfacer al jefe" - y la elección final es más significativa.

**Adoptar procesos y normas comunes de toma de decisiones.** Algunos equipos de alta gerencia encuentran difícil acelerar el ritmo de toma de decisiones sin sacrificar la calidad. Incluso si no pueden tomar cada decisión más rápidamente, pueden alcanzar más decisiones en la misma cantidad de tiempo considerando más ediciones en tándem. Para ello, las empresas con capacidades superiores de toma de decisiones utilizan un

lenguaje común, una metodología y un conjunto de normas para tomar decisiones. Esto les permite abordar muchos problemas a la vez, a menudo fuera de las reuniones del equipo. Las decisiones individuales no se pueden hacer más rápido de esta manera, pero el equipo será capaz de llegar a muchas más decisiones cada año.

Barclays es un buen ejemplo. Barrett cree que gran parte de la mejora en el desempeño del banco bajo su liderazgo ha venido de aumentos tanto en la calidad como en la cantidad de decisiones del comité ejecutivo, lo que fue posible gracias a un lenguaje común y una metodología de toma de decisiones.

"Tenemos un par de normas importantes", agregó. Barrett explica. "No hay autoengaño, y crear y mantener la ventaja competitiva o no hacerlo." Todas las decisiones estratégicas están sujetas a tres pruebas que se entienden bien en toda la organización: Deben ser basados en hechos, impulsados por alternativas y consecuentes. Por "basado en hechos", Barclays significa que las oportunidades deben ser identificadas a través de una clara comprensión de cómo cada negocio de Barclays crea (o podría crear) valor para el accionista. Debe proporcionarse información estratégica y financiera (los "hechos") para demostrar que hay valor suficiente en juego para justificar la consideración de EXCO. Por "alternativas impulsadas", Barclays significa simplemente que antes de cualquier recomendación se hace, por lo menos tres alternativas deben ser presentadas a la EXCO para el escrutinio y el debate. "Consecuente" significa que una vez que se ha llegado a una decisión, debe incorporarse al plan operativo de la empresa y su desempeño posterior debe ser cuidadosamente monitoreado. El establecimiento de estas normas comunes ha ampliado la capacidad del comité ejecutivo para tomar decisiones sin sacrificar su calidad.

**Tomar decisiones.** A menudo, el mayor desafío que enfrenta un equipo de alta dirección es acordar lo que acordó en la reunión. De hecho, a menos que las decisiones estratégicas se traduzcan en algo tangible, pueden ser objeto de reinterpretación o, peor aún, ser víctimas del veto silencioso.

Al igual que Barclays, varias compañías exitosas que estudiamos hacen que el proceso de toma de decisiones estratégicas sea consecuencia de la vinculación de la asignación de recursos a la aprobación de la estrategia.

simplemente no hemos pensado en ello todavía. "En consecuencia, insistiría en ver al menos tres alternativas de cada negocio de Lloyds TSB antes de aprobar la estrategia de esa empresa. "Para estar seguro de lo que está aceptando," él diría, "tienes que entender lo que estás rechazando." Al forzar un debate constructivo sobre las alternativas, Pitman llevó a cabo una serie de cambios fundamentales en la estrategia

En ABN AMRO, Alcan y Cadbury Schweppes, por ejemplo, el resultado de la planificación estratégica es un contrato formal de desempeño que especifica los recursos (tiempo, talento y dinero) necesarios para ejecutar la estrategia, así como los resultados financieros que la administración promete de entrega.

Este proceso hace que las decisiones estratégicas se adhieran de dos maneras. En primer lugar, obliga a las empresas a tener claro cuál es la decisión final. Si hay ambigüedad acerca de los recursos requeridos para ejecutar la estrategia o sobre qué resultados se esperan con el tiempo, el equipo de liderazgo puede retener su aprobación hasta que esas cosas queden clavadas. En efecto, la vinculación de las decisiones con los recursos significa que el equipo de liderazgo debe aprobar formalmente la estrategia de cada unidad de negocio. En segundo lugar, los contratos de rendimiento facilitan la entrega de estrategias. El desempeño de una unidad de negocio puede monitorearse en relación con los términos de su contrato. Si la empresa no logra cumplir con su nivel de rendimiento contratado, entonces la estrategia se remonta a la agenda de la alta dirección para la reevaluación y la eventual corrección del curso. Las unidades de negocio y la alta dirección se quedan con poco espacio para la duda o reinterpretación.

Además de las soluciones de proceso como los contratos de rendimiento, algunas empresas establecen normas de comportamiento para los miembros del equipo de liderazgo para fomentar una mayor colaboración y tomar decisiones. Cuando Jim Kilts se convirtió en CEO de Gillette en 2001, por ejemplo, estableció reglas claras. Una fue: "Las decisiones en Gillette son definitivas, el equipo es libre de debatir cualquier decisión en las reuniones del personal, pero una vez que se ha llegado a una decisión, no hay más debate. No, no estoy de acuerdo con esto, pero lo haré de todos modos - conversaciones en el pasillo".

Para poner los dientes en las normas del equipo, Kilts tiene los miembros de la tasa de desempeño de cada uno cada año - una calificación que tiene un impacto significativo en su compensación. "La compensación de la alta gerencia solía basarse en el esfuerzo en lugar de los resultados", agregó. Kilts dice. "Cuanto más alta es la promesa, mejor es la recompensa, y la última con malas noticias es más fácil". Ahora, al final de cada año, el equipo ejecutivo de Gillette califica la calidad de su toma de decisiones y su desempeño general (en una escala de uno a

cinco) de esta manera:

- Todos los miembros del equipo se califican.
- El CEO clasifica a cada miembro del equipo.
- Cada miembro del equipo califica al equipo en general.
- Cada miembro del equipo clasifica a cada uno de los otros miembros del equipo.

De esta manera, Kilts y los demás miembros del equipo ejecutivo de Gillette se centran en la toma de decisiones y animan a los miembros individuales a mantener sus compromisos.

Si más empresas reconocieran que el tiempo de la alta dirección era su recurso más preciado, veríamos que muchos más adoptaron las prácticas que acabo de describir. La planificación estratégica no se refería a los sitios o libros de planificación. Sería una cuestión de asegurar que el equipo de alta dirección se centra en las cuestiones más importantes, considera todas las alternativas viables y hace la mejor elección posible en el menor período de tiempo. Las agendas de las reuniones se gestionarían sistemáticamente y se actualizarían continuamente para que los temas correctos vinieran y salieran de la agenda lo más rápidamente posible. En resumen, la planificación estratégica estaría diseñada para aprovechar un tiempo valioso y conducir más y mejores decisiones más rápidamente. ^

Reimpresión [R0409C](#)

Para pedir, vea la página siguiente o llame 800-988-0886 or 617-783-7500

o vaya a [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

# Deje de desperdiciar tiempo valioso

## Otras lecturas

### ARTÍCULOS

#### **La disciplina de los equipos**

por Jon R. Katzenbach and Douglas K. Smith

*Harvard Business Review*

Marzo - Abril 1993

Producto no. R0507P

Katzenbach y Smith ofrecen sugerencias adicionales para los equipos de liderazgo que desean tomar decisiones más rápidas e inteligentes. Crear un equipo eficaz requiere disciplina. Los miembros del equipo deben comprometerse a un propósito común, y luego traducir ese propósito en metas de rendimiento específicas. Los equipos de alto rendimiento deben ponerse de acuerdo sobre quién hará qué trabajos, cómo se establecerán y respetarán los horarios, y cómo se tomarán y modificarán las decisiones. Una vez que establecen esa responsabilidad mutua, los equipos de liderazgo eficaces determinan qué desafíos requieren un enfoque de equipo real y cuáles no.

#### **[Delirios del éxito: cómo el optimismo socava las decisiones de los ejecutivos](#)**

por Dan Lovallo y Daniel Kahneman

*Harvard Business Review*

Julio 2003

Producto no. R0307D

Los autores introducen un obstáculo adicional a la toma inteligente de decisiones: el optimismo delirante -la tendencia a exagerar los beneficios potenciales de una iniciativa propuesta y subestimar sus costos probables. El optimismo delirante hace que los miembros del equipo de liderazgo giren escenarios de éxito alrededor de un movimiento estratégico propuesto, ignorando la posibilidad de errores. ¿Las consecuencias? Tres cuartas partes de las iniciativas empresariales. ¿Qué causa el optimismo delirante? Numerosos sesgos cognitivos y presiones organizacionales - como la tendencia a ignorar las capacidades y planes de los competidores, a exagerar nuestras propias capacidades ya interpretar el pensamiento crítico o el pesimismo como deslealtad hacia la empresa. Los autores advierten que estos sesgos son inevitables. Sin embargo, podemos tener una visión más objetiva del resultado probable de una iniciativa. ¿Cómo? Previsión de referencia: comparando los resultados potenciales de un proyecto con los de proyectos anteriores similares - para producir predicciones más precisas.

## Harvard Business Review™

### Para ordenar

Para reimpresiones y suscripciones de Harvard Business Review, llame al 800-988-0886 o [617-783-7500](tel:617-783-7500). Vaya a [www.hbr.org](http://www.hbr.org)

Para pedidos personalizados y de cantidad de reimpresiones del artículo de Harvard Business Review,

Llame 617-783-7626, o e-mail

[customizations@hbsp.harvard.edu](mailto:customizations@hbsp.harvard.edu)