

Gestionar no es no arriesgar

:: Por Luis Manuel Calleja, profesor del IEEM ::

La relación entre riesgo y beneficio es bastante evidente: a mayor riesgo mayor beneficio y a menor riesgo, menor beneficio. En el límite, se puede pasar de beneficio enorme a pérdida total.

La razón de ser de las empresas puede resumirse en dar bienes y servicios a una parte de la sociedad, generar valor económico agregado, desarrollar a las personas y velar por la continuidad. En cada uno de estos fines existen riesgos, y estos y el trabajo por hacer asequible algo a las personas tienen unos costes y merecen unos beneficios (un “premio”).

La cuestión por tanto no parece que sea no arriesgar sino gestionar profesionalmente los riesgos inherentes a los fines de cada empresa, a su objeto social. Resulta obvio que si arriesgamos en todos los aspectos seguro que nos estrellaremos y no daremos servicio a nadie ni en sus deseos ni en sus necesidades: arriesgado en los productos, en los procesos, en la experiencia o impericia de las personas, en las formas de incentivar, en el tipo de socio o de configuración jurídica, etc.

El profesor Tàpies del IESE (Universidad de Navarra) afirma: “Sería un grave error que consejeros y altos directivos [directores y altos ejecutivos] rehuyeran la asunción de riesgos... evitar los riesgos por miedo a la reacción de los accionistas y otros grupos de interés puede ser tan peligroso como asumirlos en demasía”.

Riesgo: algo inherente a la actividad empresarial

Forma parte del espíritu empresarial y de la vocación de servicio el asumir y manejar ciertos riesgos que, gracias a la profesionalidad, se convierten en bienes y servicios aportados en tiempo, forma y precio aceptables por las personas que los usen.

Hay, pues, muchos tipos de riesgos y debemos elegir algunos y rechazar otros —en términos de cuáles son y del grado de exposición— para

cumplir la misión de la empresa. También hay muchas maneras de asumirlos, de ser propenso o averso a ellos; la cuestión puede ir desde:

1. Evitar las actividades arriesgadas
2. Reducir la probabilidad
3. Reducir el impacto del riesgo en caso de suceder.
4. Compartirlo con un tercero, asegurarlo
5. No emprender ninguna acción sobre la probabilidad o el impacto

Estos extremos han de ser compartidos y acordados pacíficamente por los propietarios de la empresa y transmitidos con claridad al escalón ejecutivo. De este acuerdo propiamente corporativo se deducirán las inversiones, iniciativas, políticas, sistemas de remuneración, dividendos, etc.

El hecho de ser un acuerdo del conjunto no exime sino que apremia a que cada miembro del Directorio sea consciente de los

Gestionar no es no arriesgar

Por Luis Manuel Calleja

Interacciones complejas en las empresas familiares

Por Carlos Folle

Competencia y cooperación

Por Pablo Regent

¿Sale un olímpico?

Por Pablo Sartor

riesgos y sepa aportar medidas concretas para su explotación o su gestión a través de la gerencia. El carácter de acuerdo pacífico implica que de buen grado se acepta el tipo de riesgo; en caso de ser una imposición, el desgobierno que conlleva será tan peligroso como el peor de los riesgos sobre los que se discrepa.

Evitar esa actividad arriesgada supone dejar de dar algún servicio y no emprender ninguna medida supone darlo —con el consiguiente mejor resultado económico—... o desaparecer si el riesgo fuera crítico. Entre ambos hay que situar la posición del Directorio y de la empresa.

La vida de la empresa como la de las personas está llena de riesgos de todo tipo, pero los que nos deben ocupar profesionalmente son aquellos que por su alta probabilidad de suceder y por el impacto que puedan suponer, afecten a la sostenibilidad —la continuidad— de la empresa.

Puede resultar ilustrativa y operativa la siguiente clasificación de riesgos del profesor Ariño, también del IESE:

- Riesgos evitables: aquellos que proceden de haber hecho algo mal por error, mala práctica. Por ejemplo: un incendio en un monte por descuido
- Riesgos estratégicos: Cuando se persigue una oportunidad en la que cabe la posibilidad de que salga mal, pero el potencial beneficio compensa la asunción del riesgo. Es un riesgo del negocio, como la entrada en un nuevo país o mercado.
- Riesgos externos: Todos aquellos factores que afectan a una compañía sobre los que no se tiene la posibilidad de influir, como la interrupción de Internet durante una semana; o una erupción solar anómala.

Recientes noticias de la NASA apuntan a un incidente solar de proporciones colosales para el 19 de noviembre¹. Su impacto estaría entre catastrófico y fuerte si bien con una probabilidad reducida. ¿Qué

hacer ante esta eventualidad?, ¿desconectar todas las computadoras esos días?, ¿revisar los archivos físicos con direcciones geográficas?, ¿revisar los números de teléfono fijo?

¿Cómo actuar ante los riesgos? Como la gestión de riesgos acarrea costes directos (beneficio perdido) e indirectos (tiempo) los ejecutivos han de pensar largo y tendido sobre cuáles son los más críticos para su empresa. Pero pocos ejecutivos de empresas del tamaño que nos interesan serían capaces de sintetizar probabilidades y vulnerabilidades en acciones concretas.

Nos bastaría, por tanto, recomendar las siguientes nueve sugerencias simplificadoras y eficaces en la práctica para cualquier tipo de empresa por chica que sea:

Como la gestión de riesgos acarrea costes directos e indirectos los ejecutivos han de pensar largo y tendido sobre cuáles son los más críticos para su empresa.

¹ Hace referencia a noviembre de 2016.

1. Reconocer dónde está el verdadero problema: tres-cuatro riesgos principales.
2. Desconfiar de los modelos sofisticados: lo suficiente para decidir clara y oportunamente.
3. Cuidado con arriesgar más de lo debido por seguir a la competencia.
4. Probar el análisis de escenarios: pocas variables que se presenten conjuntamente.
5. Ponerse antes en el peor de los casos: ¿qué puede pasar si falla?
6. Comparar sistemáticamente con proyectos análogos. Tiempos, costes, desviaciones...
7. Incentivos coherentes con el riesgo oficialmente asumido: ni más ni menos.
8. No forzar el crecimiento: cuidado con las exigencias de los analistas externos.
9. Capacidad de respuesta a eventos imprevistos: comité de crisis, etc.

La responsabilidad principal reside en el Directorio como órgano y en

todos sus miembros, al margen de que se constituya un comité específico de riesgos o de crisis. El reto del Directorio podría concretarse en construir un negocio flexible, elástico y consciente de los riesgos. Armar algo estable y eficaz que sirviera de ocasión sistemática para sondear y debatir los posibles tipos de riesgos y concluir sobre ellos a fin de definir el negocio en estos términos con cierta capacidad de anticipación y rapidez de reacción... ¡pero nunca no arriesgar!

Publicado en El Observador, 2 de noviembre de 2016.

Interacciones complejas en las empresas familiares

:: Por Carlos Folle, profesor del IEEM ::

Luego de observar las dinámicas de funcionamiento de empresas familiares durante varios años, se puede concluir que existen patrones de conducta que se repiten con una frecuencia importante.

Compartiré brevemente con los lectores algunos de esos patrones de conducta, poniendo énfasis en la interacción de las variables clave.

Confianza y unidad familiar

Cuando se observa mayor confianza dentro de las empresas familiares, hay una mayor unidad entre los miembros de la familia. La existencia de confianza entre los familiares en una empresa familiar tiene una estrecha relación con la unidad familiar. Esta confianza implica varias cosas: exponerse, hacerse vulnerable, compartir tanto alegrías y esperanzas como preocupaciones. Hace a la esencia del conocimiento de las personas y en definitiva a la orientación natural del ser humano.

A mayores niveles de confianza en el contexto de la familia, mayores niveles de felicidad tanto en la familia como en la empresa. Lo anterior solo ratifica las externalidades positivas que surgen de trabajar en un entorno de confianza. Tener la tranquilidad de que mis familiares están velando por mis intereses y yo a su vez retribuyo velando por los suyos, me hace más gratificante el desafío de sacar adelante a la empresa familiar, y por lo tanto hace más disfrutable el

trabajo. Por otra parte, esta confianza recíproca normalmente redundante en mejores resultados, lo cual a su vez permite proyectar lo siguiente: a mayores niveles de confianza entre los familiares que participan de la empresa familiar, mayor rentabilidad para la empresa familiar.

Para poder, poder

La empresa y la familia son ámbitos naturales de poder. Lo cierto es que para hacer cosas en el ámbito de la empresa hace falta poder. Como dice el dicho "para poder, poder". O sea que, por un lado, hace falta capacidad técnica, el respeto que se gana demostrando competencia para

ejercer el poder. Y, por otro lado, hace falta que las cosas se hagan, el ejercicio del poder delegado. Sin poder las cosas no se hacen y esto trae aparejado consecuencias. Es así que: *a menor poder en la empresa familiar —léase mayor fragmentación o falta de mecanismos acordados para tomar y ejecutar decisiones— menor felicidad de la familia.*

Normalmente tanto la incapacidad para tomar decisiones, como lograr que una vez tomadas se ejecuten, genera frustración. Como corolario de lo anterior, algunos podrían argumentar que es preferible que el poder esté concentrado pues esto debería facilitar la toma de decisiones y asegurar que una vez tomadas se ejecuten. La concentración de poder a tales efectos podría ser buena si quien lo ejerce lo hace con conocimiento de causa, con la autoridad delegada para decidir, y antes de hacerlo escucha consejos y busca consensos. Lo cual nos permitiría concluir que *a mayor poder —siempre que sea ejercido en forma balanceada y en interés del colectivo familiar— mayor felicidad familiar.*

Unidad, poder y felicidad

La unidad familiar es un estado al que apuntan la mayor parte de las familias sanas, por no decir —en la medida de las posibilidades— todas. Este sentirse todos unidos bajo una causa común, el ser parte de algo bueno, más grande que uno mismo resulta muy gratificante. Entonces: *a mayor unidad familiar, mayor felicidad de la familia empresarial.*

Además de la felicidad que produce la unidad, también es observable que la unidad da más poder, superando los inconvenientes cuando existe fragmentación, y siempre y cuando haya quien ejerza correctamente tal poder. Por lo tanto entendemos que a mayor unidad familiar, mayor poder.

Sin embargo, la unidad familiar puede afectar de forma importante la relación entre el poder y la felicidad. La unidad familiar puede jugar un rol sobre la falta de felicidad derivada del (mal) ejercicio del poder. De hecho, puede compensar ese efecto negativo, con una necesidad de ver el bien común. Aunque se pueda ver esta unidad familiar como instrumental, entendemos que *la unidad familiar moderará el impacto negativo del mal uso del poder sobre la felicidad familiar.*

Poder y rentabilidad

La relación entre poder y dinero es ambigua. Puede haber alguien en el vértice de la empresa familiar, con acceso al poder, pero que no lo ejerce, o lo ejerce mal, y evita o demora tomar decisiones —o sencillamente toma malas decisiones—. Esto típicamente trae como consecuencia menor rentabilidad para la empresa. Esta dimensión — muy relacionada con la capacidad directiva— permitiría concluir que:

a mayor capacidad directiva en la empresa familiar, mejores resultados económicos.

Como la gestión de riesgos acarrea costes directos e indirectos los ejecutivos han de pensar largo y tendido sobre cuáles son los más críticos para su empresa.

Por supuesto que habrá otras variables intervinientes, como el contexto, que no es una variable totalmente dominable. Ahora, esta capacidad directiva tiene un rol fundamental para vehiculizar, influir y potenciar el efecto del poder sobre los resultados económicos. Por ello creemos que: la capacidad directiva moderará la relación entre el mal uso del poder y los resultados económicos de la empresa familiar.

Tanto la fragmentación no resuelta por mecanismos acordados de toma de decisiones, que deriva en ausencia de poder, como el conflicto por el poder, deterioran las relaciones familiares, generan o aumentan la desconfianza, y tienen un impacto directo sobre la falta de felicidad. Sin embargo, preservar la unidad familiar —al extremo de que solo sea por motivos de conveniencia— puede moderar este impacto negativo del poder sobre la felicidad. Si a esto le agregamos la presencia de buena capacidad directiva es posible llegar a buen puerto.

En resumen, la confianza, el poder, la unidad familiar y la

capacidad directiva son cuatro variables clave que ocupan un lugar significativo en las dinámicas familiares en la empresa. Su conjugación equilibrada asegura una probabilidad mayor de impactar positivamente sobre las dos variables más relevantes en la empresa familiar: primero —la felicidad de la familia— y luego, los resultados económicos que permitan la continuidad de la empresa en el tiempo.

Publicado en El Observador, 24 de agosto de 2016.

Competencia y cooperación

:: Por Pablo Regent, decano del IEEM ::

Suele suceder en nuestro Uruguay políticamente correcto que la acción de cooperar está mucho mejor vista que la acción de competir.

Cuando de alguien se dice que es “competitivo”, en cierta medida se está haciendo un juicio con tinte negativo. Competir no está mal..., en abstracto, pero que alguien sea competitivo, ya es otra cosa muy diferente. Por otra parte, el adjetivo cooperativo es en sí mismo bueno aunque de por sí no debería serlo. Competir y cooperar no son dos opciones por las que se elige, sino que son dos acciones que en cada momento una u otra es la mejor respuesta al problema que se enfrenta. Según la Real Academia Española, cooperar es “obrar juntamente con otro u otros para la consecución de un fin común”, mientras que competir quiere decir “contender entre sí, aspirando unos y otros con empeño a una misma cosa”. Como se ve, una persona habrá de competir o cooperar dependiendo de si el logro que persigue admite ser considerado un fin común o si, por el contrario, necesariamente, se trata de un bien que solo uno u otro puede alcanzar.

Competir y cooperar son dos acciones muy diferentes pero mucho más complementarias de lo que en general se piensa. Tanto sucede en el deporte como en la vida laboral, social o de la cosa pública. Más allá de que hay personas que por razones intrínsecamente personales están impedidas de una u otra acción, lo cierto es que todos cooperamos un poco y competimos otro tanto. Aunque parezca mentira, hasta el percibido como el más competitivo de la clase solo compite cuando le es imprescindible, a la vez que coopera en todo lo que puede. Parafraseando la enunciación del principio de subsidiariedad, el dilema entre competir y cooperar podría resumirse como tanta competición como sea necesario y tanta cooperación como sea posible.

Más cooperativos que competitivos

Todas las culturas muestran un sesgo diferente entre estas dos formas de convivencia. En la zona de indiferencia unas optan por cooperar y otras, en cambio, por competir. La sociedad uruguaya claramente se ubica entre las primeras. No es raro que así sea, es muy propio de las sociedades de herencia ibérica, principalmente las latinoamericanas y también las europeas del mediterráneo. Este sesgo se relaciona mucho con otro que refiere a la adjudicación de la buena o mala fortuna a la suerte y a factores exógenos por encima de lo que depende del esfuerzo y habilidad personal. Lógico, si el uruguayo medio hace un acto de fe en que su éxito depende de la suerte o de terceros, su preferencia por competir no va a ser muy destacada.

Quizás en el único aspecto en que este *bias* tan marcado se revierte es cuando se refiere a la actividad deportiva. El uruguayo acepta gustosamente, desde la más tierna infancia, que para el deporte lo que vale es competir y que los que alcanzan un lugar en el equipo son solo los mejores. Acá nada de apostar al igualitarismo vernáculo. El que es bueno va de titular y el que no al banco. Sea en edad escolar o en etapa profesional. Si en el mundo laboral al que le va mejorar se lo asocia con el "algo habrá hecho", en el mundo escolar se llega hasta el absurdo de que el Parlamento analice la bondad de que en la escuela la bandera rote entre toda la clase. Pero en el equipo de fútbol, el de esa misma clase de quinto grado o en el muy profesional Nacional o Peñarol, a nadie se le ocurre reclamar tamaña originalidad.

El dilema entre competir y cooperar podría resumirse como tanta competición como sea necesario y tanta cooperación como sea posible.

Algo está mal cuando la bandera rota. Algo está mal cuando se roba a los ciudadanos la posibilidad de luchar por destacar y ser mejores en la ciencia, en las letras, en la empresa o en cualquier otra disciplina no deportiva. Si nuestra sociedad solo se va a quedar con la opción de competir en el deporte —en el fútbol debería decirse, pues en nuestro país una cosa es casi sinónimo de la otra—, oscuro es el futuro para las nuevas generaciones de uruguayos. Dejemos que en cada situación nos comportemos como la circunstancia lo exige. Competir es sano cuando sirve de estímulo para dar lo máximo. No es malo reconocer al estudioso y señalarlo positivamente como un ejemplo a seguir. Si es lo que se hace con el goleador o con el que corre más rápido. Más aún, perversamente, al que destaca en lo intelectual no solo no se lo reconoce sino que hasta en ocasiones se lo humilla tratándolo de "traga", como si solo tuviera valor sacar buenas notas por ser inteligente pero no por aplicarse a la tarea. Al final del día, los que triunfan en lo que importa, en la ciencia y en la medicina por decir apenas dos campos relevantes, son los que han aceptado el difícil compromiso de dar el máximo. Ayudémoslos a encontrar incentivos para hacerlo, contribuyamos a que desde jóvenes puedan saborear el acicate de la competencia, con el sano interés de ser los mejores. Si nuestra sociedad insiste en matar esta cualidad tan humana desde la más tierna infancia, no podremos luego quejarnos de que somos un colectivo donde reinan los mediocres.

Publicado en El Observador, 21 de setiembre de 2016



- EXECUTIVE SEARCH
- SELECCIÓN Y EVALUACIÓN
- CONSULTORÍA
- OUTSOURCING
- OUTPLACEMENT

¿Sale un olímpico?

:: Por Pablo Sartor, profesor del IEEM ::

Un diálogo entre dos personas una vez finalizados los Juegos Olímpicos en el que cada uno expone su pensamiento respecto del desempeño de los uruguayos y lo que ello implica.

No piense por el título en una cafetería ni en un córner del Chino; se terminaron los Juegos Olímpicos de Río y cada uno hace su evaluación sobre cómo nos fue. O tal vez prefiera "cómo les fue". Y a partir de los visto y de fragmentos recogidos en la cola del banco, el supermercado, amigos, periodistas, foros, me vengo imaginando un diálogo como el que sigue.

– Menos mal, se terminó el mamarracho de Uruguay en los Juegos Olímpicos.

– Epa, qué duro... ¿Qué esperabas?

– Precisamente nada. ¿Qué iba a esperar si nuestros deportistas son semiamateurs y compiten contra tipos superprofesionales? Andan por ahí rebuscándose para conseguir que algún sponsor les arrime algo. El país tiene que poner plata en serio para que puedan dedicarse a full, si no...

– Esperá, justo ahí tenemos un problema. ¿Por qué tendría que poner plata el Estado para que un tipo se dedique todo el día a tratar de correr un poquito más rápido?

– ¿Cómo por qué? ¿Y si no cómo vamos a esperar que ganen algo? Van en representación del país.

– ¿Y por qué hay que esperar que ganen? Que vaya el que pueda clasificar y haga lo suyo. Si consigue sponsors y llega a los juegos, bien por él, pero no veo por qué tengo que pagarle yo para que se entrene. El nombre mismo te lo dice, son "juegos", no estamos hablando de inventar una vacuna.

– Bueno, pero con ese criterio el fútbol es un juego también.

– ¡Claro! Por eso se banca solo. O debería de ser así. Me parece fantástico que alguien se dedique al fútbol si consigue patrocinantes y vende entradas y se mantiene así.

– Sí, pero, ¿a vos no te importa que el país quede bien parado?

– Ah, claro, ¡ahora resulta que me agarran de rehén! Como no se puede "no estar" entonces hay que poner para hacer algo más o menos decoroso, so pena de quedar pegados.

– Miralo al revés, una medalla es prestigio para el país.

– Claro, seguramente vinieron muchos más turistas y colocamos más lácteos gracias a la plata de Winnants. Y seguramente estás pensando en viajar a Trinidad y Tobago ahora que ganaron el bronce en jabalina.

– No me vas a decir que a Jamaica o Kenia no les reditúa tener los medallistas que tienen.

– Puede ser, pero es que son muchos, todo el tiempo. Una medallita cada tanto no hace nada, es un accidente simpático.

– Si querés salir del accidente y estar con cierta frecuencia, hay que invertir fuerte.

– ¡Es que estamos muy lejos! Esto de los juegos se volvió un baile para potencias, que se pueden dar el lujo de invertir mucho dinero para estar ahí, siempre figurando, a cambio de mantener un ejército de atletas 100% dedicados a lo suyo. Se nos fue de escala. No me interesa tratar de estar ahí. ¿Qué tiene de natural, de aspiracional, que un tipo se pase todo su tiempo comiendo y entrenando en función de tirar algo un poco más lejos? ¿Es necesariamente un ideal de persona?

- ¿Qué?, ¿ahora estás contra el deporte?
- No, justamente, para mí el deporte es un sano complemento en la vida. Mirá que no tengo nada contra un tipo que viva para esto; en tanto haya privados que le paguen un sueldo, todo bien.
- Te recuerdo que el Estado pone plata también para mantener músicos, actores... no sé si mucha pero pone.
- Bueno, pero no es lo mismo, un músico crea, comunica, interpreta, igual que un actor, construye algo que se transmite... aunque entiendo tu punto, no es tan clara la diferencia.
- Qué querés que te diga... para mí está bueno que nuestros atletas, dentro de sus posibilidades, vayan a competir, y que haya jóvenes que quieran imitarlos. ¿Vos te imaginás la ilusión y el sacrificio enorme que hacen estos muchachos?
- No tengo dudas del esfuerzo, debe ser tan grande como el que hago yo todos los días para cumplir con dos trabajos y sacar adelante a mi familia. Voy a pedir apoyo estatal.
- No seas malo, a vos te pagan un sueldo por esos trabajos. Nuestros muchachos tienen que vender rifas poco menos...
- Será porque le sirve a alguien lo que hago ¿no? Por eso me pagan.
- ¡Pero el ejemplo también sirve! Que mis hijos se identifiquen a través de la camiseta con unos tipos que se esfuerzan para ser los mejores en algo me parece conveniente ¿no? Inspira dedicación, compromiso, y si aparte eso los arrima un poco más a hacer deporte, ese complemento como vos decís, tanto mejor.
- Te llevo lo de arrimarse al deporte, obviamente es bueno que un gurí se entusiasme porque vio a Lasa definiendo y se ponga a saltar.
- Recordá después del sexto puesto en Los Ángeles 84, cuántos chilines quisieron después jugar al básquetbol. ¡Yo fui uno!

Razones de espacio me conminan a cortar por aquí una charla que daría para mucho más. Si bien me resulta un asunto atrapante, no lo traigo a colación por ello, sino como ejemplo de la liviandad con la que solemos opinar sobre casi cualquier asunto; a veces blandiendo un único argumento dentro de cientos posibles.

Cuando esto sucede, hay que escuchar y leer mucho, y luego pensar por uno mismo para formarse una opinión. Para otra edición queda el hacer números y respondernos ¿cuánto cuesta hacer que "salga un olímpico"?

Publicado en El Observador, 7 de setiembre de 2016.

Ejemplo de la liviandad con la que solemos opinar sobre casi cualquier asunto; a veces blandiendo un único argumento dentro de cientos posibles.

¿Te gustaría potenciar tu perfil laboral?

Proyecta>T
Despliega Tu Potencial

PROYECTA T te brinda soluciones efectivas en el desarrollo y la transición de tu carrera.

Por más información: www.advice.com.uy/proyectat

IEEM
ESCUELA DE NEGOCIOS
UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

DESCUENTO
ESPECIAL
PARA
AAA

20%