

Nota de Actualidad Número 32 - Julio de 2008

El "Número"

Gabriel Foglia
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Palermo
gfogli@palermo.edu

Textual de un amigo: "Estoy corriendo para llegar al número, hoy cierra el quarter. Después te llamo". La obsesión con el número es cada vez mayor, y no es privativa de los gerentes generales sino que ha llegado a todos los niveles de las organizaciones. Tenemos números para alcanzar en marketing, finanzas, recursos humanos, contabilidad, etc. Casi todas las variables del management pueden ser medidas, por lo tanto los objetivos son cuantificables y nuestra vida depende de llegar o no al número (el bonus de fin de año, el ascenso, el cambio de empleo, etc.).

Para aquellas personas que trabajan en compañías que cotizan en los mercados de valores la obsesión es aún mayor, dado que llegar o no al número mágico puede hacer subir o bajar el valor de la acción y tener implicancias notables en el futuro de la firma, los mercados de valores y la economía global. La sensación de correr tras el número es tan adrenalínica que no podemos parar hasta conseguirlo.

Tal es así que los casos más resonantes de fraude corporativo tuvieron que ver con personas que quisieron llegar al "número" y como no lo lograron recurrieron a artilugios contables y prácticas ilegales para llegar de todos modos (Enron y WorldCom son sólo algunos de los últimos, pero hay bibliografía que relata fraudes contables ocurridos a fines de siglo XVIII cuando las empresas europeas llegaron a América). A raíz de estos escándalos se establecieron nuevas normas contables, pero el foco en los resultados cuantitativos no dejó de crecer.

Aquí surge uno de los principales problemas: el foco en el número maximiza los resultados en el corto plazo a costas del largo plazo. Jim Collins (Good to Great, Harper Business, 2001) realizó un estudio sobre 1435 empresas en Estados Unidos que aparecieron entre las Fortune 500 entre 1965 y 1995. Buscó empresas con un retorno sobre la acción similar al del mercado durante 15 años y que luego de un punto de inflexión hayan logrado retornos 3 o más veces por encima del mercado por 15 años o más. Su objetivo era encontrar las empresas que pasaron de tener un desempeño regular a uno superlativo. De las 1435 compañías estudiadas, sólo 11 lo lograron.

Las conclusiones de este estudio y las características de los líderes que transformaron estas 11 empresas (lo que Collins llama Liderazgo de Nivel 5) son más que importantes para poner en contexto el permanente énfasis en llegar al número en todos los niveles de las organizaciones. Estos líderes no sólo tienen una visión clara y estimulan a sus equipos para lograr los objetivos, sino que buscan la grandeza de las empresas mediante una combinación de humildad personal y fuerte determinación. Es decir, su ego no es un obstáculo para hacer crecer a la empresa y si bien le dan

importancia a los números tienen una perspectiva de más largo alcance que el quarter siguiente.

En definitiva, si bien es importante cuantificar y tener objetivos concretos, hay un aspecto no menos importante y que tiene que ver con lo intangible. Estos aspectos pueden no tener impacto en el corto plazo, pero sientan las bases para los resultados futuros: el clima organizacional, la imagen de marca, el proceso de toma de decisiones, el trabajo en equipo, etc. Estas variables también pueden ser dimensionadas, pero no modificadas en el corto plazo dado que están íntimamente ligadas al ADN de la organización.

Como en muchos niveles de la vida, podemos estar bien hoy mientras sacrificamos el futuro. El círculo vicioso en el que las empresas presionan a sus empleados para llegar a los resultados a cualquier precio, y en el que los managers están "de paso" y dependen del número para lograr sus objetivos personales va en detrimento de la performance futura de la compañía. Ejemplos claros de esta situación son el alto recambio de ejecutivos, el aumento del stress laboral, el síndrome de burn out, etc.

**Center for Business Research and Studies
Graduate School of Business
Universidad de Palermo**

Av. Madero 942, 8º piso
C1106ACV – Buenos Aires, Argentina
Tel. (5411) 5199-1399
www.palermo.edu/gsb

Director:

Daniel Seva
dseva@palermo.edu

Coordinador general de investigación:

Diego Gauna
dgauna@palermo.edu

Finanzas y economía:

Conrado Martínez
cmarti1@palermo.edu

Rubén Ramallo
rramal1@palermo.edu

Marketing:

Gabriel Krell
gkrell@palermo.edu

Management:

Patricio O' Gorman
pogorman@palermo.edu