



Más allá de los límites

Por Jorge Cavagnaro A.

Editor general de revista América Economía

Organizaciones más flexibles al cambio. Esto es lo que hoy se impone como una máxima empresarial al momento de definir los objetivos de las compañías. Y es lo que Rodrigo Andrade, profesor del IDE Business School, planteó en su charla que es parte del programa de Continuidad de esta escuela de negocios.

De hecho, Andrade abordó como ejemplo un caso elaborado por el IESE Business School sobre el FC Barcelona y su planeamiento estratégico en el largo plazo. Este se basó en la idea de potenciar al club más allá de los éxitos deportivos, que son fundamentales en el plan, pero también en la creación de una estructura mucho más ágil: usar la información y los datos para tener más éxito dentro de sus objetivos. “Allí es donde aparecen los ‘Objectives and Key Results’ (objetivos y resultados claves), también llamados OKR por su nombre en inglés”.

Esta es una metodología mucho más actual para poder hacer planeamiento estratégico, que es algo que desde hace mucho se realiza en las empresas, aunque con una visión un poco más estática, en entornos más previsibles. Pero hoy todo cambia rápido. “En Ecuador ni se diga. Los empresarios siempre tienen que estar ajustando. Los OKR justo recogen eso: definir cómo medir esos objetivos en corto, mediano y largo plazo, definir las iniciativas que nos van a permitir llegar a esos objetivos, pero la propia metodología integra una mirada de estar permanentemente buscando los cambios si es que son necesarios”.

Andrade explica que con esta metodología, en lugar de buscar que cada área, unidad o departamento trabaje su planeación de mediano y largo plazo, siempre tiene una mirada transversal los OKR a la organización. “Nunca llegamos a definir el plan de finanzas, el plan de ventas, el plan de producción, siempre es una mirada

“
Tener empresas exitosas no solo depende de las buenas ideas, también hay que tener claro qué se necesita para implementarlas. ¿Cuál es el mejor camino para hacerlo?”

de cómo cada área contribuye al gran objetivo de la organización. Con eso alineamos a toda la estructura, a todo el equipo, a cuatro, cinco, seis grandes objetivos”.

En el caso del FC Barcelona, explica, se utiliza esta mirada: cinco grandes objetivos que se establecen cómo voy a medirlos para saber si se han cumplido o no, y de ahí se desarrollan iniciativas, proyectos y tareas que nos permiten llegar a esa consecución. “Esta metodología del OKR la utilizan hoy empresas como Google, LinkedIn y Amazon, que trabajan bajo este esquema para ir creciendo rápido”.

Que en Ecuador se viva en zozobra, ¿complica aplicar esta metodología? “Todos quisiéramos tener un horizonte de tiempo muy estable, pero creo que así como en Ecuador tenemos nuestros temas, en otros países hay otras cosas. Entonces, más bien la metodología de OKR aborda ayuda a que nos estemos cuestionando de manera permanente en ciclos de tiempo de dos semanas, que es la idea de estar siempre mirando cómo vamos, poder darle una mirada al plan e ir viendo si vamos en ruta”.

Esos ciclos cortos de revisión, ajuste y reflexión son justo lo que se necesita, rescata Andrade. “Esta metodología, a diferencia del plan estratégico que ya te determinaba una ruta fija, acepta el cambio y el ajuste. Entonces desde hacer cambios en programaciones, en resultados, tiempo de dedicación, lo podemos hacer”.

Por eso cree que en entornos como el ecuatoriano, de gran volatilidad, calza perfecto. “Creo que es importante esa capacidad de comprender que hay un problema y qué acción voy a tomar porque al final tenemos que seguir operando y el OKR justo te lleva a pensar en cómo acelerar siempre y ajustar, sin importar que tengas un gran plan”.

Dice que en Ecuador todavía se ven muchas empresas en donde aún se piensa en fabricar un



EL EXPOSITOR

Rodrigo Andrade Dessommes es graduado del Tecnológico de Monterrey (México), con un MBA en el IDE Business School, en donde es profesor de Dirección de Empresas, y tiene una especialización en Transformación Digital en el IESE Business School. En Banco Guayaquil ocupó varios cargos, entre ellos como vicepresidente de Banca Personal y Canales. Fue director de Datafast y Banred, y CEO y cofundador de PeiGo. Ahora lidera la empresa dynamO.

producto, dar un servicio y generar una rentabilidad, y aunque eso esté bien, está seguro que se debe tener en la empresa un propósito mucho más elevado, que inspire a la organización y contagie a todo el equipo, y lo primero es definir para qué y por qué se hace empresa. “A veces no se tiene definido ese propósito de manera clara y compartida, y se empieza a tener dificultades en el largo plazo”.

EL AUTOR

Jorge Cavagnaro A. posee una maestría en Dirección de Comunicación Empresarial por la Universidad de Las Américas y es licenciado en Comunicación y RRPP por la Universidad de Guayaquil. Cuenta con amplia experiencia como editor de negocios y en la industria de producción de medios. Es experto en Publicidad, Planificación Estratégica, y Estrategia de Marketing. Actualmente es editor general de las revistas América Economía y Vistazo.