

Comentario Económico del día



Director: Sergio Clavijo
Con la colaboración de Angélica Lozano

Junio 29 de 2011

Gobernabilidad, mando y eficiencia

Cuando pensamos en eficiencia, por lo general basamos nuestras evaluaciones en los temas de instituciones y gobernabilidad. Este enfoque luce apropiado cuando se trata de temas macroeconómicos. Por ejemplo, el éxito de Colombia a la hora de superar los “apagones energéticos” de principios de los años noventa es en buena medida atribuible a la Carta Política de 1991 (CP-1991). Dicha CP-1991, ahora cumpliendo sus primeros 20 años, permitió (explícitamente) que la prestación de servicios públicos pudiera darse a manos del sector privado, pero bajo un marco regulatorio fundamentado en criterios de eficiencia de largo plazo. En efecto, las tareas regulatorias de la CREG han permitido que el sector privado compita en ese mercado energético y logre, a la vez, lucrarse a “tasas razonables” y reducir el costo medio de la prestación del servicio para la gran masa de usuarios de dichos servicios de energía.

Una experiencia, también exitosa y similar, en materia de equilibrios de competencia y regulación, se ha tenido con la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), según Decreto No. 1760 de 2003. Dicha ANH permitió deslindar los intereses de la Nación como ente regulador de aquellos que se tenían como Estado-Empresario a través de Ecopetrol. Estos lastres de gobernabilidad-institucional para el sector energético han quedado superados y la “historia” que hoy puede mostrar Colombia es, sin lugar a dudas, exitosa y digna de replicar, por ejemplo, en México y Brasil.

Pero existe una segunda faceta poco explorada sobre gobernabilidad y mando, que es pertinente analizar tanto a nivel de entidades gubernamentales como de las firmas privadas. Esta tiene que ver con el comportamiento de los “jefes”. Aun si el “tinglado” regulatorio (público-privado) es favorable a la competencia y la eficiencia, con frecuencia ocurre que los “jefes” no saben mandar con eficacia. Aunque existen manuales y cursos para “aprender” la filosofía de las empresas, a nivel micro se encuentran muchas fallas que deben subsanarse, algunas de ellas bastante elementales.

Empecemos por resumir los mensajes de Bandiera et al. (2011 “What Do CEOs Do?”) sobre eficacia a la hora de “mandar”, según resultados del desempeño de las firmas privadas en Italia. Primero, a los jefes con mejores resultados (efectivamente) les toca trabajar más de las 40 horas-semanales, en promedio dedican 48 horas y los hay con 68 horas-semanales; pero la clave no está en el número de horas, sino cómo las emplean.

Continúa



CitiPhone: servicio 24 horas al día, los 365 días del año:
Ahorre tiempo a través de nuestros menús abreviados.



Productos y Servicios Financieros ofrecidos por Citibank - Colombia S.A. Citi y el diseño del arco es una Marca Registrada de servicios de Citigroup Inc. Citi Never Sleeps es una marca de servicios de Citigroup Inc.

Director: Sergio Clavijo

Con la colaboración de Angélica Lozano

En promedio, los jefes gastan un 60% de su tiempo en reuniones, pero mientras los menos eficientes las usan en reuniones uno-a-uno con gente extraña a la firma y fuera de la oficina, los más eficientes las dedican a trabajar con su equipo y en su oficina (ver gráficos 1 y 2). Esta actitud de los más eficientes devela su preocupación por encontrar las ventajas “estratégicas” para la firma, dedicándole tiempo a pensar en el liderazgo que debe ejercer “el jefe”, en vez de andarse auto-promocionando por fuera de la firma.

Aunque es difícil evaluar cuanto-cuando los “jefes” están pensando estratégicamente sobre el futuro, el estudio de Bandiera et al. (2011) encontró que ello no ocurre en más del 3-4% del tiempo, guiándose por las “directrices” comunicadas por la firma.

La reflexión que nosotros nos hacemos al respecto es la siguiente: la tecnología “en la punta de los dedos” (blackberrys, i-Pads-Touchs) se está volviendo un gran enemigo para sacarle tiempo a “pensar estratégicamente”. Con frecuencia encontramos que la gente está perdiendo su tiempo al estar “mentalmente ausente” de las reuniones o foros a los cuales asiste, pues su mente (en realidad) está “en la nube-electrónica”... probablemente hasta contestando de forma ineficiente los emails que continuamente reciben..., esto cuando no se trata de simple “chismografía”. Los “jefes” están en la obligación de evitar estas prácticas y de prohibirlas tajantemente, especialmente si las reuniones consumen el 60% de su valioso tiempo.

Si los jefes concluyen que el único momento para pensar estratégicamente es cuando se está de viaje, literalmente cuando se asciende hacia las nubes, pues su papel de liderazgo será pobre. En este caso sería preferible que ese supuesto líder regrese a manejar su blackberry, su email y su carro, pues está desperdiciando ese otro 40% del tiempo en que no tiene que estar en reuniones.

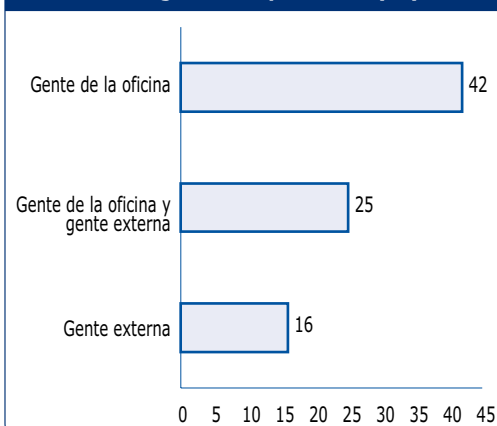
La “joya” de la ineficiencia se la ganó un CEO que decía que él no tenía tiempo para pensar estratégicamente, pues debida atender más de un centenar de emails-diariamente, y que por eso es que él prefería contratar a empresas como Mckinsey para que pensarán por él. Como se imaginarán, dicho CEO fue rápidamente reemplazado por uno que sí pudiera sacarle tiempo a estos temas de gobernabilidad-mando y eficiencia estratégica.

Gráfico 1. Uso del tiempo de los jefes de firmas privadas en Italia (%)



Fuente: Bandiera et al. (2011).

Gráfico 2. Uso del tiempo de los jefes de firmas privadas en Italia según categorías de personas (%)



Fuente: Bandiera et al. (2011).