

## “LA ENERGIA POTENCIAL DE MEJORA I.C<sup>2</sup>”

(potencial de mejorar los resultados en una organización)

BASE

¿Hay algo intrínseco en las organizaciones que les hace tener energía, como en la física su equivalencia con la masa? Si es así, no hay duda que bien orientada, aportaría beneficios sobresalientes que diferenciarían radicalmente a una empresa de otra. En todo caso, la fórmula debe ser sencilla para que sea realmente esencial y aplicable.

Y la sencillez está en el fondo de las cosas.

Todos los factores que hacen que una empresa gane un buen dinero nos llevan, al final, a que una organización funcionará con una competitividad mayor en todo cuanto mejores y más dispuestas sean sus personas. Sólo necesitamos un supuesto: hay un “hueco” posible en el mercado, y un pilotaje (Dirección) implicado en conseguir aprovechar el potencial cuanto antes.

La formulación y reglas, para explotar el potencial componen un modelo muy sencillo de medir (o estimar), de comprender e implantar.

FORMULA

I = valor entre 0 y 10, representa el IQ (coeficiente intelectual) medio por encima de un IQ normal (0 = normal, 10 = extremo conocido) del conjunto de las personas de la organización <sup>(\*)</sup>. I viene de Inteligencia e Innovación... muy relacionados.

C<sup>2</sup> = valor entre 0 y 100, representa el compromiso de las personas, su proactividad.

El valor C se obtiene multiplicando factores; C = r.e.m.a

r = disposición a salarios por retos

e = disposición a trabajo en equipo

m = disposición a movilidad funcional o geográfica

a = disposición a aprendizaje práctico fuera del horario de trabajo

Cada uno está comprendido entre 0 y 1'8 y se estiman con buena aproximación por la Dirección y Staff.

¿Qué supone el producto I.C<sup>2</sup>, cuyo máximo valor es 1000?

Es un incremento de ROI (beneficios futuros por unidad de activo neto), medido como variación de la rentabilidad. Si el ROI inicial es de, por ejemplo, un 2% sostenido e I.C<sup>2</sup> es 500, significaría que el ROI futuro tendría el potencial de incrementarse en un 500%, pasando en un determinado período (condicionado por el plan de acciones), al 10%. Un valor de I.C<sup>2</sup> de 100 dejaría las cosas igual (en un 2% futuro), y un valor menor las empeoraría, lo que es lógico en un entorno muy competitivo.

Así pues,

$$\boxed{\text{ROI}_{\text{futuro}} = \text{ROI}_{\text{actual}} \cdot \frac{\text{IC}^2}{100}}$$

---

<sup>(\*)</sup> En determinadas circunstancias puede asimilarse con personas en puestos o puntos – clave.

El papel del ROI es claro como indicador-clave en un entorno moderno de Lean – Manufacturing:

$$\text{ROI} = \frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Activo Neto}} = \underbrace{\frac{\text{Beneficio Neto}}{\text{Ventas}}}_{\text{Margen}} * \underbrace{\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Neto}}}_{\text{Rotación}}$$

**Margen:** Es mejor cuanto más valor añadido tecnológico tengan los productos que la organización vende. Fundamentalmente, es la capacidad de catapultar materias primas a valor venta, vía diferenciación en precios. Requiere una actitud innovadora y proactiva permanente (I.C<sup>2</sup>).

**Rotación:** Mayor cuanto mayor eficiencia tengan los procesos de producción, y fabriquen más por unidad de inversión (máquinas, sistemas y stocks). Una rotación alta afecta a su vez positivamente al margen, ya que disminuye costes por una mejor productividad de la M.O. (\*\*).

La rotación, al igual que el margen, requiere actitud proactiva permanente (más C<sup>2</sup> que I, pero también I).

### ¿Cómo hacer crecer I.C<sup>2</sup>?

Los dos son importantes, pero el cuadrado en C significa una penalización muy importante por actitud no suficientemente positiva de las personas.

Considero 3 reglas básicas para incrementar cada uno:

a) Para I

- Ponderar la inteligencia social como parte del IQ (es un hilo conductor esencial).
- Desarrollar IQ por gestión del conocimiento de los procesos de diseño y fabricación, y aplicación simultánea de técnicas de creatividad.
- Ningún puesto realmente clave con IQ no relevante.

b) Para C<sup>2</sup>

- Evitar conflictividad laboral sistemática. Esencial: visión técnico - económica, capacidad extraordinaria de comunicación y paciencia y “mano izquierda” de la Dirección.
- Salarios algo por encima de la media del sector (observar que solo “algo”... “bastante” sería contraproducente). No tiene que ser un problema con un ROI competitivo.
- Sistemática de Mejora Continua, con obtención permanente y progresiva de resultados en eficiencia (rotación de activos).

---

(\*\*) La productividad de la M.O. sólo puede conseguirse hoy (en un sistema de fabricación con una automatización razonable), aumentando la eficiencia de las instalaciones e inventarios. Es una vía científica, práctica y aceptada por todos.

### ¿Hay alguna ley para acelerar I.C<sup>2</sup>?

“Buenas vibraciones”. Los sistemas físicos (eléctricos, mecánicos y electrónicos), sufren un fenómeno que se conoce como resonancia. Si se les estimula con una fuerza o energía a un ritmo adecuado, producen resultados amplificados. Este ritmo debe ser muy preciso, coincidente con el período de oscilación natural del sistema. Su latir.

¿Laten las organizaciones? ¿Se les puede estimular?

Estimular no es “controlar”. Estimular es aportar algo; por ejemplo:

- Innovaciones;
- Retos y estrategias atractivas;
- Formación;
- Información beligerante para actuar.

La respuesta es que SÍ laten; esto es obvio. Las organizaciones se indigestan con ideas, planes, cursos y datos muy frecuentes, o se descentran y desmotivan si los períodos se dilatan. Por lo tanto, sí hay un latir natural, una frecuencia natural de oscilación.

Así que si aplicamos con la cadencia adecuada los estímulos de innovación – retos y estrategias – formación e información beligerante, es seguro que conseguiremos amplificar su efecto.

Pero ¿cuál es esta frecuencia natural?... ¿se puede determinar? En un sistema físico, la frecuencia natural es proporcional a la raíz cuadrada del cociente entre rigidez y masa (o inercia). Nuestro problema es identificar ambas en las organizaciones, y podemos hacerlo de la siguiente forma:

- Rigidez: Puede asimilarse a consistencia, de forma que las innovaciones, retos, formación e información no alteren Misión, Visión y Valores, que son la personalidad de la organización. La consistencia (CS) se puede medir entre 0 y 1. Tiende a ser 1 si se despliegan objetivos, hay una gestión por minifábricas, reuniones de cinco minutos en planta, un sistema de gestión de mejora continua con encadenamiento de eventos.
- Masa (o inercia):  $P/m.a$ , donde P es el número de personas de la organización, y m y a se han visto antes, como movilidad funcional y disponibilidad a aprendizaje.

Así pues, la frecuencia del estímulo significativo sería proporcional a  $\sqrt{\frac{CS \cdot m \cdot a}{P}}$ , y la mediríamos como “número de estímulos admisibles por período”, por ejemplo, por un día.

Para una organización de 500 personas, con  $m.a = 1$  (máximo valor 1’8) y  $CS = 0’5$ , tendríamos que sería idóneo  $\frac{1}{33}$  de estímulo significativo por día (uno al mes).

#### **Javier Borda Elejabarrieta**

Dr. Ingeniero Industrial y MBA

Consejero Delegado de Sisteplant y Profesor de la Universidad Comercial de Deusto

Miembro de IFIP