



EMPRESAS DEL SIGLO XXI HACIA UNA RENOVACIÓN GERENCIAL



De “clase mundial”



Yanancy Noguera
Directora
ynoguera@financiero.co.cr

¿ Pueden ser las empresas costarricenses firmas de clase mundial?

Posiblemente algunas respuestas serían “sí”, se citarán ejemplos y habrá quien diga que su compañía lo es; y otras se orientarían rápidamente por el “no”. Quienes opinen esto último dirán, entre otras razones, que mientras Costa Rica siga en la vía del subdesarrollo, esto no será posible.

Este Especial de la serie de 10 que El Financiero publica en el marco de su décimo aniversario,

busca que usted, amigo suscriptor, sueñe con empresas de clase mundial, en los primeros años del siglo XXI, aunque nuestro país se siga negando la oportunidad de dar el salto que todos deseamos.

Por eso sus primeras páginas corresponden a empresarios y líderes soñadores. Adicionalmente un panel de expertos provenientes de firmas y organizaciones ticas como PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Incae y Alta Dirección emiten su visión sobre los gerentes y líderes que nuestras compañías requieren. Consejos clásicos y novedosos de consejeros empresariales internacionales, como Peter Drucker, Robert Goffee, Gareth Jones, Robert Kaplan y David Norton, de la prestigiosa revista Harvard Business School, complementan este Especial ¡Qué lo disfrute!

Índice

Gerentes con amplitud de pensamiento	5
La voz de Rodrigo Uribe, Rónald Jiménez, Angela García, José Antonio Madriz y Federico Pacheco.	
Tecnología y gestión empresarial	10
Ignacio Pérez Rubio analiza como convertir la tecnología en un aliado de los negocios.	
Capital humano	13
Cristian Leñero y Miriam Carvajal replantean la visión sobre su gestión.	
¿Por qué querrán seguirlo?	15
No se trata solo de aptitud; también de actitud. Cómo ser el factor de cambio.	
Un nuevo panorama gerencial	21
Lo que dicen desde el Incae.	
Innovación	26
Los consejos de Peter Drucker	
Capacidad para cambiar	32
Roberto Rabouin explica como el cambio es inherente a cualquier gestión.	
Gobierno corporativo	32
No es solo una moda. Danilo Villalta dice por qué.	
¿Y los activos intangibles?	36
Opinan Robert Kaplan y David Norton.	



Publicación especial para suscriptores de El Financiero.
Disponible en www.capitalfinanciero.com

Directora: Yanancy Noguera Calderón, ynoguera@financiero.co.cr / **Periodista:** Nidia Burgos Quirós, nburgos@financiero.co.cr / **Diseño de portada:** Servigráficos / **Diseño de páginas internas:** Silvia Solano Meléndez / **Corrección de estilo:** Mauricio Meléndez / **Publicidad:** GN Comercial. Horacio Fallas, hfallas@nacion.com / **Mercadeo:** Griselda Lara, glaterra@financiero.co.cr / **Suscripciones:** Lizbeth Brenes, lbrenes@financiero.co.cr / **Servicio al cliente:** T 247-5547 @ financiero@financiero.co.cr

Prensa Económica S.A. / Derechos reservados. Impreso en Grupo Nación GN S.A., 2005

Gerentes con amplitud de pensamiento

Nidia Burgos Quirós

nburgos@financiero.co.cr
Para El Financiero

La labor gerencial en el mundo actual de los negocios exige que sus máximos ejecutivos cuenten con una mente muy abierta para ir más allá de las condiciones de su país y estudiar otros mercados hacia donde se dirigirán sus empresas.

También se requiere de una gran inteligencia emocional, pues se debe aprender a manejar los cambios del entorno y se exige un manejo más hábil del personal que en otros tiempos.

Representantes de diversos sectores de negocios en Costa Rica comentan sobre los principales desafíos que enfrentan en el mundo competitivo moderno.



Comercio: Estándares globales

Uno de los principales retos que enfrentan los gerentes en estos momentos es alcanzar estándares globales para ganarse la preferencia del cliente localmente, según estima Rodrigo Uribe, presidente de la Corporación de Supermercados Unidos (CSU).

“Eso requiere constante estudio de los gustos, preferencias y exigencias de consumidores locales y adaptar los beneficios de las mejores prácticas en economías de primer mundo en nuestros mercados regionales aún en desarrollo”, expresó Uribe.

Otro desafío importante es el desarrollo de prácticas de negocio y relaciones eficientes con los proveedores con el fin de mantener un riguroso alto desempeño, dentro de un ambiente de armonía y apoyo mutuo.

Uribe también considera fundamental la generación y retención de capital humano que soporte la proyección del crecimiento fuera de las fronteras naciona-



FRANK GUEVARA/PARA EL FINANCIERO/ARCHIVO

RODRIGO URIBE, presidente de CSU.

les o regionales.

En cuanto a formación académica, el presidente de CSU piensa que esta debe venir acompañada de otros elementos afines y complementarios muy importantes como son la inteligencia emocional, la experiencia previa y el afán empresarialista.

“Es decir, actitud y ca-

rácter son críticos”, manifestó.

Se requiere de habilidades como “la capacidad de manejo de varios planos de un tema a un mismo tiempo, las relaciones interpersonales efectivas, la capacidad de convencimiento y, ante todo, la disciplina de trabajo y de autosuperación”, afirmó Uribe.

Servicios: Comprender el entorno

Todo acontecimiento cuyo control está fuera de la empresa –como la situación económica mundial, regional y local, la competencia interna y externa, el poder adquisitivo de los clientes y la percepción del mercado hacia los productos y servicios de la empresa– se constituye en elemento del entorno que un gerente general debe manejar en estos tiempos.

Así piensa Rónald Jiménez, presidente de Codisa, una de las empresas pioneras en el país en el desarrollo y exportación de software empresarial.

“Una planificación estratégica bien elaborada, con objetivos de largo y corto plazo claros, acciones y métricas precisas, incluso con herramientas tecnológicas avanzadas, ya no son suficientes ante los cambios violentos que nos presenta el entorno globalizado”, aseguró Jiménez.

Según explicó, los retos de ese contexto externo e



FRANK GUEVARA/PARA EL FINANCIERO/ARCHIVO

RÓNALD JIMÉNEZ, presidente de Codisa.

interno presionan cada vez más a los proveedores de bienes y servicios a ser más eficientes, pues el mercado está exigiendo aumentar el valor entregado cada día.

“Ante los retos del mercado de hoy, un gerente en el área de los servicios en el país debe tener una formación académica que le permita razonar, anticipar y manejar cambios”, destaca Jiménez.

Agregó que una buena formación debería permitirnos combinar aspectos abstractos que nos entrenen en “leer” y “entender” lo que está sucediendo en el entorno, con elementos emocionales y sociales que incrementen la capacidad de liderazgo.

“La inteligencia tradicional (coeficiente intelectual) e inteligencia emocional (coeficiente emocional) son dos cualidades que deben tener en ‘combo’ los gerentes de hoy en día”, opinó Jiménez.

Industria: concepto de servicio

Si bien el principal desafío para los gerentes de hoy es mantenerse competitivos, mediante la reducción de costos, es también muy importante desarrollar el concepto de servicio a los empleados y a los clientes, de acuerdo con Ángela García, gerente general de Aka Precisión.

Además, para lograr una mayor competitividad, se requiere mantener un proceso de mejoramiento continuo y saber reclutar al personal adecuado, al cual hay que ofrecerle un entrenamiento constante.

De hecho, García considera que la capacitación es fundamental a todo nivel en la empresa, ya que las técnicas de administración



▶▶ VIENE DE PÁGINA 6

están cambiando frecuentemente.

La formación académica ahora debe ser más amplia que antes.

“Lo ideal es que tengan (los gerentes) una formación técnica y de administración para que entienda las dos partes”, sugirió García, quien dice que en el caso de su empresa es ideal que se cuente con una carrera de ingeniería y una maestría en administración de negocios, con énfasis en finanzas para que conozca sobre costos.

El gerente debe desarrollar el concepto de servir a los empleados y proveerles soporte, de manera que ellos también puedan dar un excelente servicio a los clientes, dijo García.

Hoy más que nunca es fundamental que un ejecutivo de una compañía conozca muy bien sus mercados, a sus clientes y a la competencia.

“Se requiere investigar a posibles suplidores que ofrezcan mejores precios y servicios”, concluye García.



FRANK GUEVARA/PARA EL FINANCIERO/ARCHIVO

ANA GARCÍA gerente de Aka Precisión.

Agricultura: infraestructura es fundamental

Las fallas que tiene la infraestructura interna del país son el principal dolor de cabeza para los agricultores que pretenden exportar sus productos, y deben convertirse en el factor diferenciador para la actividad, según opinión de José Antonio Madriz, presidente de la Cámara de Agricultores y gerente general de la empresa Helechos de Rancho Hermoso.

Carreteras, puertos y aeropuertos son parte de una agenda prioritaria para mejorar la competitividad.

“Hoy hay que competir con el

mundo entero”, consideró Madriz, por lo que ser fuerte en conocimientos técnicos es fundamental, pero también hay que combinarlos con aspectos gerenciales que le permitan aplicar adecuadamente en su empresa.

“El mayor porcentaje de fracasos, en todos los tamaños de empresas ligadas a la agricultura, son principalmente por la falta de habilidades gerenciales”, afirmó Madriz, quien agrega que se requiere de conocimientos financieros, de mercadeo y de administración de personal, entre otras áreas.



FRANK GUEVARA/PARA EL FINANCIERO

JOSÉ ANTONIO MADRIZ, gerente Helechos de Rancho Hermoso.

El gerente que requieren nuestras empresas

Nidia Burgos Quirós

nburgos@financiero.co.cr
Para El Financiero

La fórmula de un buen gerente para las empresas costarricenses implica una combinación de panorama amplio de trabajo, conocimientos extensos, constante información y visión de mundo. Eso lo exige un mundo de los negocios cada vez más competitivo y exigente.

Así piensa Federico Pacheco, gerente general de Amanco, empresa del Grupo Nueva, quien considera que el principal reto que en su caso enfrenta es unir los criterios del personal a su cargo para mantener el rumbo que se ha programado la compañía como un todo.

A continuación, se presenta un extracto de sus impresiones en cuanto al papel del gerente en mundo que cambia cada vez más rápido.

—¿Cuáles son los principales retos de un gerente en estos momentos de cambio constante?

—Los gerentes generales de cada una de las empresas del grupo nuestro son res-



FRANK GUEVARA / PARA EL FINANCIERO / ARCHIVO

ponsables de por lo menos tres áreas importantes: generalmente en muchas de las empresas una de esas áreas es la parte de utilidades, la parte económica, es decir, que debemos generar utilidades que sean atractivas para los accionistas y, por el otro lado, tenemos que ser una empresa de avanzada en responsabilidad ambiental y en responsabilidad social.

“Es una política del Grupo, y los salarios variables de los gerentes dependen de tener éxito en las tres áreas, no solo en la parte de utilidades”.

—Entonces, ¿cuál es el principal reto de un gerente que se está metiendo en globalización?

Ser enormemente competitivo, es decir, defender nuestro mercado costarricense ante los posibles competidores externos que vendrán y, al mismo tiempo, ser lo suficientemente competitivos para ingresar nosotros a otros mercados.

—¿Y eso que implica?

—Implica ser muchísimo más eficiente.

“Creo que una empresa no tiene que ser tan eficiente

si compite únicamente en el mercado costarricense, donde todavía tiene algunas protecciones, pero ya para competir en otros países en un mercado mundial hay que ser muy eficientes, y nuestro país, de hecho, nos hace ineficientes en algunas cosas: tenemos problemas de infraestructura, tenemos algunos problemas de costos que nos hacen ser más caros que en otros países; entonces, eso lo debemos compensar con ser eficientes. Eficiencia es costos bajos, creatividad;



►► VIENE DE PÁGINA 8

pensar en nuevos productos, en nuevos mercados, en nuevas formas de llegar a algunos mercados. Si no podemos competir directamente en costos, pues entonces podríamos diferenciar nuestros productos de alguna otra manera.

—¿Qué conocimientos requiere un gerente en estas condiciones?

—Diría que el primer conocimiento es experiencia; tenemos lo que aprende uno en la vida y lo que se aprende en la parte académica. En experiencia académica, primero se piensa en un MBA en administración, que puede ser un requisito. Si uno es gerente de una empresa, uno debe haber estudiado administración en algún lado; no necesariamente un MBA, pero sí haber estudiado administración. Después, cualquier otra profesión ayuda un poco.

— ¿Idiomas?

—No le puedo decir que uno no puede ser gerente e Amanco si no habla inglés, pero ayuda.

“La otra cosa que ayuda mucho es haber trabajado fuera del país. Si se ha vivido toda la vida en Costa Rica, la persona está más o menos limitada en muchos aspectos: en conocimiento y en experiencia; el hecho de vivir fuera del país da una experiencia muy grande”.

¿Quién es?

Federico Pacheco estudió ingeniería civil en Estados Unidos, en Texas A&M University y luego obtuvo una maestría en administración de negocios en el INCAE, en Managua.

Siempre ha trabajado en mercadeo y venta de productos de construcción en cargos de gerente comercial en Productos de Concreto, Escosa, Amaco (Venezuela) y Plycem (Puerto Rico).

Antes de ser gerente general de Amanco (hace 11 meses) ocupó el puesto



FRANK GUEVARA / PARA EL FINANCIERO

de gerente de Mercadeo Corporativo en esta misma compañía.

“En mi caso, estuve tres años en Venezuela como gerente comercial y es un país muchísimo más grande que el nuestro; tiene casi 30 millones de habitantes. Aquí, voy de gira de un día a San Carlos y me quedo en un hotel, en Venezuela las giras eran en jet y cada mercado de una zona era del tamaño de Costa Rica; entonces, eso le abre a uno muchísimo el panorama”.

—¿Y habilidades personales, cuáles cree usted que son necesarias?

—Tener la posibilidad de conjuntar muchos pensamientos y posiciones diferentes, esa es la parte más difícil de una gerencia, es un grupo de departamen-

tos que a veces se creen que son islas.

“Tenemos diversas islas manejadas por gobernadores con diferentes opiniones y hay que conjuntar todo eso en beneficio de la empresa.

“La otra habilidad es poder resolver problemas, que no es fácil. Siempre digo en son de broma que cuando los problemas me llegan a mí es porque son insolucionables; los problemas se van solucionando en los mandos bajos y después en los mandos medios pero cuando llegan a la gerencia general es porque es difícil resolverlos”.

—¿En qué se diferencia el gerente de hoy del gerente de ayer?

—El gerente de ayer podía ser dictador; aunque estuviera equivocado, se hacía lo que él decía y no tenía que coordinar tantas cosas diferentes que a veces están en contraposición, como el caso nuestro del triple resultado que incluye muchas veces elementos contradictorios. El gerente de antes solo debía generar utilidades.

“El gerente de ahora tiene que dar mucho más libertad, ser un poco más democrático, más facilitador; tiene que coordinar, conjuntar posiciones, sin ser dictador”.

—¿Cómo visualiza usted el futuro de un gerente de una corporación globalizada?

—Diría que ser gerente general es cada vez más difícil pues implica más retos, más conocimientos y más habilidades. Siento que muchas de las personas que fueron gerentes generales hace 20 años, no podrían serlo ahora, como posiblemente yo no podría ser gerente general dentro de 20 años.

“Es decir, implica gente con mayor habilidad, creatividad; creatividad es una palabra que entra cada vez más en la gerencia general, o sea, ahora no es ser solo coordinador de políticas, sino que se debe ser muy creativo; hay que abarcar nuevas cosas, leer constantemente y mantenerse actualizado”.

La tecnología como apoyo en la gestión empresarial

Ignacio Pérez Rubio

Socio
PricewaterhouseCoopers

Si comprendemos la tecnología como todas aquellas cosas creadas por la gente para ser usadas y que alteran su estilo de vida y entorno, encontramos implícito en este concepto que la necesidad y su alta capacidad de impacto han convertido a la tecnología en un reto ineludible para cualquier tipo de organización.

La vida cotidiana y el entorno empresarial se ven cada vez más influenciados por el uso de la tecnología. A nivel de las organizaciones, este hecho las fuerza a

enfocar recursos en la administración de su uso para optimizar el desempeño empresarial. Lo anterior debido a que la tecnología, por lo general, direcciona las decisiones de negocio permitiendo, por ejemplo, la adopción de nuevos modelos de negocio.

Partiendo de esta base, nos enfrentamos al primer gran reto: la resistencia al cambio de los colaboradores de la organización.

El ser humano es resistente al cambio por naturaleza, por lo que el alto nivel de impacto del uso de la tecnología está obligando a las organizaciones a destinar esfuerzos en la apropiada gerencia de estos cam-

bios desde el punto de vista humano a través de los elementos descritos en el diagrama adjunto: Plan Integrado de Cambio.

Un aspecto clave en gestión de recursos tecnológicos es identificar la necesidad del cambio analizando fuerzas internas y externas; como por ejemplo el aumento de la satisfacción de los clientes y la optimización de recursos. Posterior a esta identificación, se determina la solución tecnológica que realmente logre el impacto deseado a partir de la necesidad identificada.

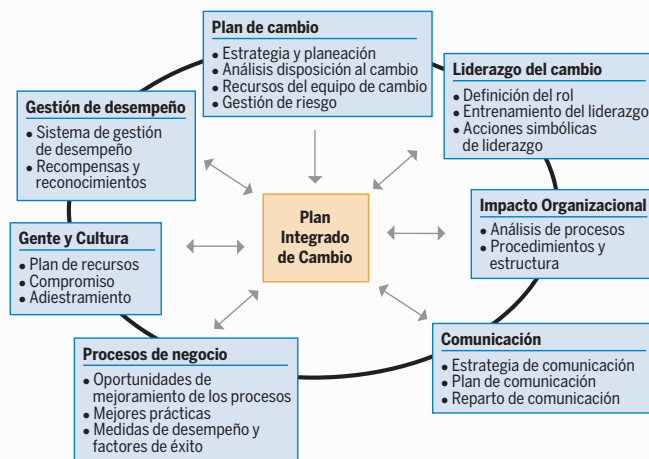
Estos elementos deben integrarse en un análisis tomando como base un plan estratégico de tecnología de información (PETI) como apoyo al plan estratégico empresarial.

La hora del planeamiento

El PETI debe abarcar to-



EYEWIRE



das las respuestas relacionadas de los componentes tecnológicos en una solución empresarial dentro de un modelo de gestión integrado de tecnología.

Equipamiento (hardware): ¿Cuál es mi proyección de crecimiento? ¿Un crecimiento en mi volumen de negocio implica una inver-



►► VIENE DE PÁGINA 10

sión importante? ¿Tengo la infraestructura necesaria para administrar el equipo que requiero?

Sistemas aplicativos (software): ¿Tienen mis sistemas de información la suficiente capacidad de respuesta para reaccionar ante los cambios del entorno? ¿Dispongo de la suficiente información para tomar decisiones? ¿Mis aplicaciones apoyan realmente mis procesos críticos de negocio? ¿Cuáles serían los beneficios obtenidos por la utilización de una herramienta de automatización de procesos? ¿Mis aplicaciones permiten la adecuada administración de las relaciones con mis clientes comerciales? ¿Es recomendable tercerizar algunos de los servicios de tecnología dentro de mi organización?

Telecomunicaciones: ¿cuál es mi grado de dependencia de las telecomunicaciones? Si planeo atender nuevos mercados existen proveedores confiables en telecomunicaciones que me permitan visualizar mi negocio integradamente?

Seguridad informática: ¿Cuán seguras son mis aplicaciones? ¿Tengo plena confianza de que mi plataforma tecnológica no presenta ningún tipo de vulnerabilidades? ¿Estoy seguro



de que nadie puede acceder a información sensible de mis planes comerciales?

Planes de Continuidad de Negocio: ¿Soy consciente del riesgo de un desastre? ¿Puedo dimensionar el impacto que un desastre podría tener en la operación de mi organización?

Al momento de enfrentar el cambio, el siguiente reto es asegurar realmente el logro de los beneficios esperados. Para tal fin es indispensable contar con un enfoque metódico de ejecución con orientación a resultados partiendo de un alineamiento estratégico y tomando en cuenta los facilitadores y obstáculos para su logro.

A través de la consideración de los generadores de

negocio, los generadores de cambio y los tipos de beneficios que se quieren obtener, se determina la necesidad del cambio.

El análisis de caso de negocio para la determinación de la razonabilidad económica y estratégica de un proyecto es un elemento que en algunos esquemas normativos se está visualizando como mandatorio para el aseguramiento del logro de los objetivos del uso de la tecnología. Este análisis es insumo, además, para la administración del cambio pues justifica en la organización la iniciativa y genera consciencia en los colaboradores de los beneficios que se estarían obteniendo.

Los obstáculos de una iniciativa de cambio se traducen en riesgos para el

proyecto. Por esto, un elemento clave ante un proceso de cambio es la adecuada administración de los riesgos al implementar soluciones tecnológicas.

Con base en nuestra experiencia en proyectos tecnológicos se ha identificado que los riesgos técnicos en los proyectos constituyen el 20% de los riesgos totales.

Son riesgos gerenciales y de negocios:

- Falta de oportunidad en la toma de decisiones estratégicas.
- Resolución tardía de conflictos
- Cambios en la conducción del negocio durante el desarrollo del proyecto.
- Composición no idónea del comité directivo del proyecto.
- Falta de promoción del proyecto por una mala asignación de su prioridad.
- Poco aporte de recursos claves en el equipo del proyecto.

Son riesgos de administración y control de proyectos:

►► 12

▶▶ VIENE DE PÁGINA 11

- Pobre planificación y control del proyecto.
- Falta de una metodología de administración del proyecto.
- Mala asignación de responsabilidades de los actores en el proyecto.
- Pobre integración de los equipos de trabajo.
- Mala administración de los alcances del proyecto.
- Pobre seguimiento a los riesgos.
- Falta de un plan de acción para la atención de riesgos.

Son riesgos de los procesos y riesgos funcionales:

- Síndrome de análisis parálisis.
- Automatización de ineficiencias.
- Mala definición de requerimientos del negocio.
- Complejidad de la conciliación y depuración de datos y saldos.

Recursos del proyecto:

- Disponibilidad de funcionarios.
- Composición y compe-



EYEWIRE

tencias equipos.

- Falta de liderazgo, trabajo bajo presión.
- Conocimiento de las herramientas.

Riesgos técnicos:

- Mala selección del tipo de herramienta a utilizar.
- Estabilidad de la aplicación.
- Inaceptable desempeño.
- Seguridad de la aplicación.

- Administración de ambientes.
- Diversidad de formularios y reportes.
- Organización (administración del cambio).
- Definición de nuevos roles y responsabilidades
- Cultura organizacional.
- Pobre comunicación de los avances del proyecto.
- Mala representación de áreas de negocio en el proyecto.

- Alta resistencia al cambio.
- Poco alineamiento organizacional con respecto a las estrategias de negocio.
- Bajo nivel de adaptación a nuevas prácticas de negocio.

La atención en los beneficios y los riesgos que puedan impedir su logro constituyen el marco de acción para enfrentar los cambios en la tecnología y su uso como apoyo en la gestión empresarial, en una visión de largo plazo.

Más allá del conocimiento

Cristián Leñero

Miriam Carvajal

Área de Consultoría
Deloitte

Mucho se ha hablado de la necesidad de mejorar la productividad de las empresas centroamericanas de cara al TLC con los Estados Unidos, y dentro de esta mejora es claro que la gente con la que contemos a lo interno de la organización desempeña un papel fundamental en el éxito –o fracaso– del desarrollo de nuestras estrategias empresariales.

El Dr. Peter Druker decía, “el management es una ciencia aplicable a los seres humanos. El papel de quien lo ejerce es hacer que estos trabajen juntos”.

Sin embargo, no siempre es fácil tener ideas de cómo hacer de la gestión del Capital Humano una gestión transformadora que permita mover el desempeño y características de una organización hacia su mayor expresión de eficiencia



EYEWIRE

y eficacia.

La gestión del Capital Humano debe buscar el alineamiento del desempeño de la gente, con la estrategia básica de negocios de la organización, promoviendo en su ejecución un alto desempeño organizacional (véase recuadro: “Enfoque del Erizo”).

Más allá de lo básico

En las empresas de la región, existen dos tipos de gestión de recursos humanos: una de ellas es la que denominaremos “inmadura” o básica, cuya función se limita a suplir al personal de los sistemas básicos de la empresa,

tales como la clasificación y valoración de puestos, el manejo de las planillas y con mucha suerte, la asignación azarosa de capacitación.

No obstante, para mejorar la competitividad de nuestras empresas de cara al TLC o a la inserción en los mercados internacionales, necesitamos una gestión del Capital Humano que promueva la transformación o evolución del personal, para convertirse en una empresa intensiva en habilidades y conocimientos. Mientras esto no se logre, será muy limitada su capacidad para competir.

“En las empresas intensivas en conocimiento, la mayoría de los empleados son profesionales altamente calificados y muy bien preparados; es decir, profesionales del conocimiento utilizando principalmente sus propias capacidades, o algunas veces, recurriendo a proveedores de información o de un conocimiento especializado”, afirma Karl Erik Sveiby en su libro

►► 14



▶▶ VIENE DE PÁGINA 13

Capital Intelectual, la nueva riqueza de las empresas.

El segundo tipo de empresas son las “maduras” en gestión de Capital Humano, las cuales basadas en competencias contratan a su personal, los remuneran, evalúan su desempeño, los promueven, los asignan a los diferentes proyectos y diseñan sus planes de carrera.

Esta madurez les hace entender que la competencia de una persona está dada por cinco elementos interdependientes:

a) El conocimiento explícito, que tiene que ver con los estudios formales que la persona haya realizado y que le facultan para el ejercicio del puesto y otros conocimientos especializados.

b) Aptitud, que tiene que ver con las destrezas naturales que tiene el individuo para el desarrollo de una serie de actividades y tareas relacionadas con el ejercicio de la posición.

c) Experiencia, que se refiere a las actividades que ha realizado el individuo en el pasado y que complementan sus conocimientos y aptitudes.

d) Juicios de valor, que se relacionan con las creencias fundamentales del individuo y, por ende, rigen sus com-

Enfoque del Erizo

Esto es lo que en el libro Las empresas que sobresalen, del autor Jim Collin, se denomina el “Enfoque Erizo”, el cual señala que el éxito solo viene de la focalización del trabajo en tres áreas claves en que tenga sus mayores talentos:

1. Hacerlo mejor que cualquier otro.
2. Rentabilidad.
3. Actividad que les apasione hacer: las personas excelentes sienten gran gusto y orgullo por lo que hacen.



portamientos y finalmente

e) Red social, que se trata de los círculos de influencia del individuo.

Lo anterior demuestra que el tan difundido “conocimiento explícito” es solo uno de los elementos de la competencia.

Sin embargo, es el elemento al que, hoy por hoy, más atención le prestan la mayoría de los anuncios que

aparecen en los periódicos solicitando personal.

La transformación organizacional de las empresas “maduras” comienza con la selectividad en el reclutamiento. No todas las personas son adecuadas para el desarrollo de determinadas estrategias por lo que es importante identificarlas.

Inversión estratégica

La gente valiosa demanda salarios competitivos y estas

empresas así lo entienden y, por tanto, la compensación es parte de sus inversiones estratégicas, pensando incluso en remunerar de manera significativa en función del desempeño de cada individuo.

Claro que esta transformación debe darse dentro de una cultura de resultados, lo cual comienza por brindarle claridad a su Capital Humano sobre la filosofía fundamental de la organización (Visión, Misión y Valores).

También implica generar un ambiente en el cual la información se comparta en pro de los resultados, en que se fomente la participación y la delegación de autoridad, se genere un espacio de cuestionamiento y autoevaluación objetiva para dar paso al rediseño de los procesos de trabajo y se definan con claridad las perspectivas de largo plazo o planes de carrera.

Otra característica de las empresas “maduras” es que centran su atención en el desarrollo de las habilidades requeridas para el futuro de la organización. Las empresas “inmaduras” en cambio, se enfocan en las necesidades actuales de sus empleados.

Las empresas “maduras” saben que necesitan contar con estrategias claras para impactar en sus mercados pero teniendo definidas estrategias para su Capital Humano, donde se comprenda que serán eficaces aquellas valoren las características reales de los colaboradores de hoy.

¿Por qué querrán seguirlo?

Robert Goffee

Gareth Jones

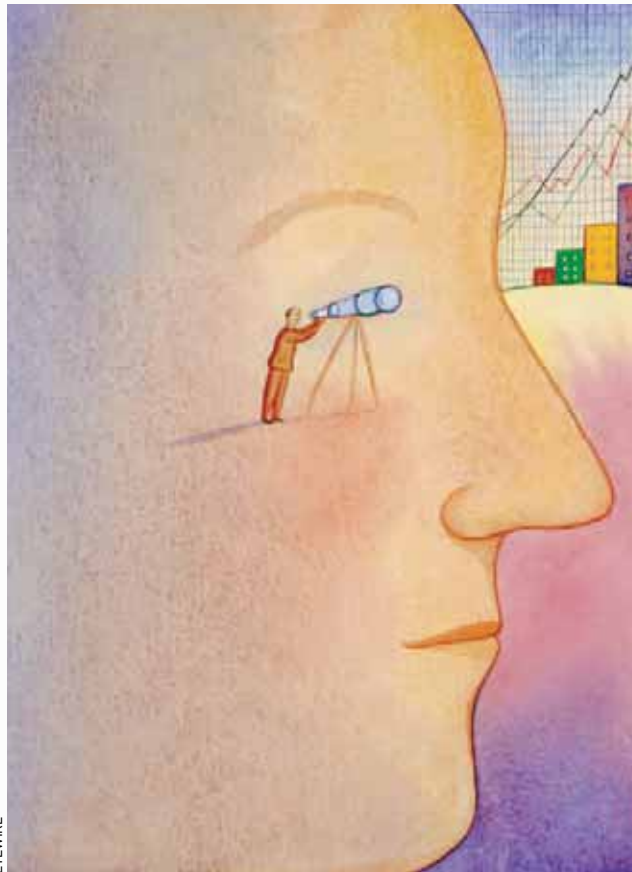
Harvard Business School
Publishing

Es evidente que un líder debe tener visión y energía. Pero otras cualidades, no tan obvias, resultan indispensables para despertar la confianza, el compromiso y la lealtad de quienes lo acompañan en su labor. Y cualquiera que esté dispuesto a bucear en su interior puede desarrollarlas.

Los líderes inspiradores —aquellos que logran cautivar los corazones, las mentes y las almas de sus seguidores— se caracterizan por haber desarrollado cuatro características específicas de su personalidad:

- Son muy perceptivos.
- Muestran ciertas debilidades, pero ningún defecto fatal.
- Se identifican con los empleados (para darles lo que necesitan, no lo que quieren).
- Capitalizan las cualidades que los diferencian.

Pero no se trata de desplegar esos atributos mecánicamente; cada líder debe saber usarlos según la situación que enfrenta, y con su propio estilo. En resumen, se trata de ser uno



mismo, pero hábilmente.

¿Cómo ser ese líder?

Si quiere que en una reunión de ejecutivos se haga un absoluto silencio, pregúnteles: “¿Por qué alguien querría ser liderado por ustedes?”.

Durante los últimos 10 años, como consultores de docenas de empresas europeas y norteamericanas,

formulamos ese interrogante a sus directivos. En todos los casos, sin excepciones, la respuesta fue un silencio repentino y desconcertado.

Los ejecutivos tienen buenas razones para estar preocupados. En el mundo de los negocios nada puede hacerse sin seguidores; y los seguidores, en estos tiempos en que se privilegia

la “autonomía”, son difíciles de encontrar.

Por lo tanto, es indispensable saber qué cualidades hacen falta para liderar eficazmente; es decir, qué se requiere para despertar el interés de la gente y acrecentar su compromiso con los objetivos de la compañía.

La mayor parte de los ejecutivos no lo sabe. ¿Quién podría culparlos? Hay demasiados consejos dando vueltas. Solo en 1999 se publicaron más de 2.000 libros sobre liderazgo, y algunos de ellos hasta rescataron a Moisés y Shakespeare como gurús de la especialidad.

Sin embargo, ninguno de esos libros dijo toda la verdad sobre el tema. Coinciden en que los líderes deben tener visión, energía, autoridad y rumbo estratégico. Y es cierto. Pero nosotros descubrimos que, además, los líderes inspiradores comparten cuatro cualidades menos obvias:

- Muestran sus debilidades, pero de manera selectiva. Eso los vuelve más accesibles.
- Confían en su intuición para calibrar la oportunidad

►► 16

▶▶ VIENE DE PÁGINA 15

y el curso de sus acciones. Una gran habilidad para reunir e interpretar información tácita, pero crucial para la compañía, les permite saber cuándo y cómo actuar.

- Conducen a sus empleados con una cualidad que hemos denominado "identificación sin concesiones". Los líderes inspiradores manifiestan de un modo apasionado, pero realista, su identificación con la gente.

- Revelan las cualidades que los diferencian. Saben capitalizar todo aquello que los hace únicos y excepcionales.

Nadie es perfecto

Cuando los líderes revelan sus debilidades, ponen de manifiesto quiénes son, imperfecciones incluidas.

Si los ejecutivos se empeñan en transmitir la idea de que son perfectos, nadie querrá prestarles ayuda. Darán a entender que no necesitan seguidores; que siempre pueden valerse por sí mismos.

En una consultora de



EYEWIRE

management observamos el caso de un ejecutivo que sirve como ejemplo. Aceptó hacer una presentación importante a pesar de que, debido a una enfermedad, sufría de temblores imposibles de ocultar. La audiencia, que en otra ocasión habría adoptado una posición crítica, recibió esa valiente

muestra de debilidad con una ovación de pie.

Al hacer la presentación, el ejecutivo se había animado a decir: "Soy como ustedes, imperfecto".

Compartir una imperfección tiene resultados positivos porque, de algún modo, subraya la autenticidad.

Otra ventaja de exponer

una debilidad reside en que le aporta al líder una protección valiosa. Todos tenemos defectos y, si no mostramos alguno, es probable que otros los inventen.

Los famosos y los políticos suelen darles a los periodistas, deliberadamente, algo de qué hablar; saben que, de otro modo, los medios inventarán algo peor. La princesa Diana hizo pública su anorexia y, sin embargo, murió con su reputación intacta, y hasta realzada.

Pero los líderes más eficaces son conscientes de que las debilidades deben exponerse con mucho cuidado y de un modo selectivo. Y es un arte sumamente refinado saber cuál revelar. La regla de oro: jamás manifieste alguna que pueda ser vista como un defecto fatal; en otras palabras, un defecto que ponga en peligro los aspectos centrales de su función profesional.

Otra estrategia conocida consiste en elegir una debilidad que, en algún sentido, pueda considerarse una fortaleza (ser un adicto al trabajo, por ejem-

▶▶ 17



► VIENE DE PÁGINA 16

plo). Una advertencia: si la vulnerabilidad no es percibida como genuina, el líder no conseguirá el apoyo de sus subordinados. Por el contrario, quedará expuesto a la burla y al desprecio.

Cuestión de antena

Los líderes inspiradores confían ciegamente en su instinto para saber cuándo revelar una debilidad o una cualidad que los diferencia.

Nosotros los llamamos "sensores" de situaciones apropiadas. Es decir, pueden reunir e interpretar información tácita; tienen la capacidad de "olfatear" señales en el ambiente, y percibir lo que está ocurriendo sin que nadie les diga una palabra.

Al respecto, es ilustrativo el caso de un ejecutivo de una empresa multinacional.

Un día, se enteró de que en Italia había un problema de distribución que podía afectar las operaciones mundiales de la compañía. Mientras pensaba cómo ocultarle la información al presidente ejecutivo, con sede en París, hasta encontrar una solución, sonó el teléfono. Era su jefe. "Roberto, ¿qué demonios está pasando en Milán?", le preguntó. ¿Cómo supo ese líder que algo malo estaba ocurriendo? Es cierto que disponía de sus propias redes. Pero, sobre todo, tenía un talento natural para de-



EYEWIRE

tectar información que no le habían comunicado. Sabía leer los silencios e interpretar las señales no verbales que circulaban por la organización.

No puede sorprender, entonces, que los líderes de negocios más admirables con los que trabajamos se caractericen por ser "sensores" muy refinados.

Ray van Schaik, presidente del directorio de Heineken a principios de los años 90, es un ejemplo típico. Conservador y cortés, tenía una habilidad especial

para "leer" las señales que recibía de sus colegas y, especialmente, de Freddie Heineken, miembro de la tercera generación de esta empresa familiar.

Mientras que a algunos gerentes senior les llevaba mucho tiempo interpretar a Heineken, Van Schaik había desarrollado la habilidad de "saber", al instante, lo que quería el principal accionista de la compañía. Podía "leer" a Heineken, aun cuando sus personalidades eran muy distintas y no tenían contacto diario.

Historias exitosas, como la de Van Schaik, exigen

una advertencia. Si bien los líderes deben ser muy perceptivos, esa sensibilidad puede causarles problemas. Porque al formarse una magnífica opinión de cuán lejos pueden llegar, corren el riesgo de perder seguidores.

Hay otro peligro asociado con las habilidades perceptivas. Por definición, percibir una situación implica hacer una proyección; es decir, atribuir las propias ideas a otras personas y cosas.

Cuando una persona "proyecta", sus pensamientos pueden obstaculizar la verdad. Además, debe interpretar señales que, muchas veces, son débiles y distorsionadas. En un líder, la hipersensibilidad puede ser la mejor receta para el desastre. Debido a ello, la capacidad perceptiva siempre debe confrontarse con la realidad. Hasta el "sensor" mejor dotado necesita convalidar sus percepciones con un integrante de su equipo o un asesor confiable.

Una relación sin prejuicios

Los verdaderos líderes no necesitan entrenamiento para convencer a sus empleados de que se preocupan por ellos. Se identifican profundamente con las personas que lideran, y con la misma intensidad se interesan por el trabajo que

►► 18

▶▶ VIENE DE PÁGINA 17

hacen.

Consideremos el caso de Alain Levy, el expresidente ejecutivo de Polygram. Aunque a primera vista parece un intelectual reservado, tiene una gran capacidad para acortar la distancia que lo separa de sus seguidores.

En cierta ocasión, Levy ayudó a un grupo de ejecutivos junior de Australia a elegir los cortes promocionales de un álbum; una tarea crucial en el negocio discográfico, por cuanto una sola canción puede determinar el éxito o el fracaso.

Levy se sentó junto a ellos y asumió la tarea apasionadamente. "Son todos unos imbéciles –dijo, en medio de una acalorada discusión–. No tienen la más mínima idea de lo que están diciendo. ¡Siempre ponemos un tema para bailar al principio!"

En 24 horas, la anécdota se había difundido por toda la compañía. Fue la mejor lección de relaciones públicas que Levy dio en su vida. "Realmente sabe cómo seleccionar los cortes", decía la gente. De hecho, lo que sabía era cómo identificarse con el trabajo, y cómo acceder al mundo de sus seguidores –un mundo en el que la norma es el lenguaje llano y desprejuiciado– para demostrarles que estaba interesado en lo que hacían.



Como ilustra el ejemplo, la identificación que practican los líderes inspiradores poco tiene que ver con la que suelen describir los libros de management.

Por el contrario, los auténticos líderes se manejan con un enfoque singular, al que hemos denominado "identificación sin concesiones". En pocas palabras, consiste en darle a la gente lo que necesita, y no lo que desea.

Sin ir más lejos, Chris Satterwaite, presidente ejecutivo de Bell Pottinger Communications y extitular de varias agencias de publicidad, enfrenta hábilmente el desafío de manejar a personas creativas y, simultáneamente, tomar decisiones duras.

"Soy despiadado si tengo que serlo –dice–. Pero le aseguro a mi gente que,

mientras esté conmigo, aprenderá".

En esencia, ese tipo de identificación equilibra el respeto al individuo con el respeto de la tarea a realizar. Sin embargo, no es fácil prestarles atención a ambos temas, especialmente cuando una empresa está luchando por sobrevivir. En tales circunstancias, los líderes tienen que brindarse abnegadamente a su gente, y saber en qué momento dar un paso atrás. Cuando Unilever estaba desarrollando el Persil Power –jabón en polvo para lavar ropa que, tiempo después, tuvo que ser retirado del mercado porque arruinaba las prendas–, el presidente ejecutivo, Niall Fitzgerald, se mantuvo firme junto a su tropa, aun cuando ya se advertían los primeros síntomas de que el producto

tendría problemas. "Debí haber dado un paso al costado –reconoce ahora–, observar fría y objetivamente todo el campo de juego, y tener en cuenta al cliente".

La identificación sin concesiones tiene, además, la ventaja de impulsar a los líderes a asumir riesgos. Cuando Greg Dyke se hizo cargo de la BBC, sus competidores de capital privado podían destinar mucho más dinero que él a la producción de programas.

De inmediato, Dyke se dio cuenta de que, para triunfar en un mundo digital, la BBC necesitaba incrementar sus desembolsos en ese rubro, a costa de hacer ahorros en otros. Le explicó la situación al personal sin ocultar detalle alguno y, cuando estuvo seguro de contar con su apoyo, empezó a reestructurar la organización. Aunque tuvo que despedir a muchos empleados, logró mantener el compromiso de los que se quedaron.

Una última observación sobre este tipo de identificación: los más aptos para aplicarla son aquellos que realmente se interesan por algo. Porque ese interés, cuando es auténtico, revela la verdadera personalidad.

Esos individuos no solo ponen de manifiesto autenticidad –que es la precondition para el liderazgo–; también demuestran que están haciendo algo más

▶▶ 19

Las 4 cualidades

Debemos hacer notar que nuestra teoría sobre los atributos esenciales del liderazgo no tiene que ver con los resultados per se.

Aunque muchos de los líderes que estudiamos y utilizamos como ejemplos lograron, de hecho, rendimientos financieros superiores, nuestra investigación se centró en aquellos que se destacan por "inspirar" a las personas: es decir, cautivan sus corazones, sus mentes y sus almas.

Esta capacidad no es todo lo que se necesita en el mundo de los negocios, pero cualquier líder experimentado dirá que resulta extremadamente valiosa. Y, sin ella, tal vez sea imposible lograr excelentes resultados.

Nuestra investigación comenzó hace alrededor de 25 años y, desde entonces, ha seguido tres líneas de trabajo.

En primer lugar, como académicos, analizamos las principales teorías del siglo pasado sobre el liderazgo, a fin de elaborar nuestro propio modelo.

En segundo término, como consultores, probamos nuestra teoría con miles de ejecutivos, tanto en talleres que realizamos en diversos países como a través de



EYEWIRE

comentarios de docenas de clientes.

Y, tercero, como ejecutivos, revisamos esas teorías en nuestras propias organizaciones.

Obtuvimos algunos resultados sorprendentes. Uno de ellos es que para ser verdaderamente inspiradores los líderes necesitan las cuatro cualidades; casi nunca basta con tener una o dos. Los líderes que muestran abiertamente las características que los hacen diferentes, por ejemplo, pero que ocultan sus debilidades, por lo general no son eficaces: nadie quiere un líder perfecto. También descubrimos que la interacción de las cuatro

cualidades es esencial.

Los líderes inspiradores suelen mezclarlas y combinarlas para encontrar el estilo que se adecua a cada situación. Si se lo utiliza apropiadamente, el humor puede operar como una característica que diferencia positivamente. Pero si el líder no es perceptivo, puede incluir una cuota de humor en un momento inoportuno, y ello hará que se lo considere un bromista o, peor aún, un tonto. Es evidente que, en este caso, ser un líder eficaz implica saber qué diferencia desplegar, y cuándo. Algo nada fácil, especialmente cuando el resultado final debe ser la autenticidad.

▶▶ VIENE DE PÁGINA 18

que desempeñar una función.

Los empleados no se comprometen con ejecutivos que se limitan a cumplir con sus obligaciones. Quieren más. Quieren a alguien que se interese apasionadamente por el trabajo y por la gente.

El desafío de ser diferente

Otra cualidad de los líderes inspiradores es capitalizar todo aquello que los hace únicos. De hecho, esta es la más importante de las cuatro cualidades mencionadas.

Aun cuando se colocan muy cerca de sus seguidores, los líderes más eficaces apelan deliberadamente a sus atributos distintivos para establecer cierta distancia.

A veces, un líder mostrará esas diferencias adoptando un estilo de vestir distinto; pero lo habitual es que trate de distinguirse mediante cualidades como la imaginación, la lealtad o el conocimiento técnico.

Cualquier cosa, hasta la forma de dar la mano, puede representar una diferencia; lo importante es explicitarla.

Sin embargo, la mayoría de las personas duda a la hora de comunicar las características que las hacen singulares, y puede llevar-

▶▶ 20

▶▶ VIENE DE PÁGINA 19

les años ser plenamente conscientes de los atributos que las distinguen del resto.

Algunos líderes, en cambio, saben cómo sacar partido de sus diferencias. Sir John Harvey-Jones, expresidente ejecutivo de ICI —alguna vez la mayor compañía manufacturera del Reino Unido—, es un típico ejemplo de ello.

Hace algunos años, cuando escribió su autobiografía, un periódico británico promocionó el libro con una caricatura que lo mostraba con enormes bigotes, pelo largo y una corbata llamativa. Todos supieron de quién se trataba. Por supuesto, Harvey-Jones no llegó a la cima de ICI por sus corbatas extravagantes ni por su pelo largo. Pero tuvo la astucia de exhibir características diferenciadoras, y de explotarlas para mostrar que era aventurero, emprendedor y único.

Otras personas no son conscientes de sus diferencias, pero aun así hacen uso de ellas con magníficos efectos.

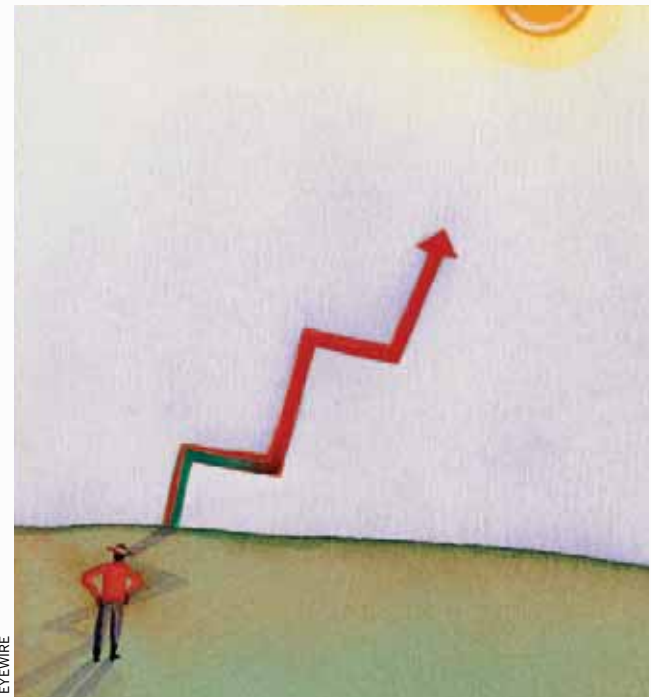
Casi todos los atributos diferenciadores que hemos descrito son relativamente evidentes. Pero hay otros, más sutiles, cuyos efectos son increíblemente poderosos. David Prosser, presidente ejecutivo de Legal and General, una de las compañías de seguros más

grandes y exitosas de Europa, no es la persona desenvuelta, típica de las grandes ciudades; de hecho nació y se crió en la zona industrial de Gales del Sur. Y, si bien suele ser accesible, se caracteriza por un tono impaciente y áspero, que usa como al descuido, pero de manera sumamente eficaz.

En un coctel de negocios reciente, cuando escuchó a un extrovertido gerente de ventas hacer alardes del éxito de la empresa en la venta cruzada de productos, Prosser manifestó en voz baja: "Quizá seamos buenos, pero no lo suficientemente buenos". Un escalofrío recorrió el salón. ¿Cuál fue el mensaje tácito de Prosser? "¡No te sientas tan seguro como para relajarte! Yo soy el líder, y a mí me corresponde hacer esa afirmación. No lo olvides". Prosser utiliza este mismo tono "filoso" para mantener alerta a su equipo ejecutivo.

Los líderes inspiradores apelan a la distancia para motivar a los otros a desempeñarse mejor. Saben, instintivamente, que la gente se esforzará más si ellos se muestran algo reservados.

Por supuesto, el peligro reside en que los ejecutivos se distancien demasiado y pierdan el contacto con sus seguidores. En situaciones de ese tipo dejan de ser buenos "sensores", y su capacidad para identificarse



EYEWIRE

con la gente, así como la de interesarse en lo que hace, se debilitan.

Liderazgo en acción

Las cuatro cualidades descritas son necesarias para un liderazgo inspirador, pero no pueden utilizarse mecánicamente. Deben ser parte, o llegar a ser parte, de la personalidad del líder.

El desafío que enfrentan los potenciales líderes es el de ser ellos mismos, pero con más habilidad. Algo que puede lograrse tomando conciencia de las cuatro cualidades requeridas para el liderazgo, y mezclándolas para darle forma a un estilo personal.

Recuerde: no hay una fórmula universal, y lo que

se necesita variará de situación en situación.

Nuestro habitual consejo es el siguiente: "Sean ustedes mismos, pero con habilidad". Y no hay consejo más difícil de seguir.

Robert Goffee es profesor de comportamiento organizacional en la Escuela de Negocios de Londres. Gareth Jones es director de recursos humanos y comunicaciones internas de la British Broadcasting Corporation. Ambos son socios fundadores de Creative Management Associates, consultora con sede en Londres.

Distribuido por New York Times Special Features. Todos los derechos reservados.

Un nuevo panorama gerencial

Ser gerente en el mundo actual de los negocios implica mayores retos que los que tenían los líderes empresariales de hace 10 o 20 años.

El factor más importante de cambio es la información, pues las cosas cambian más rápido que antes.

El avance de la tecnología, nuevas formas de financiamiento de las empresas y la responsabilidad social empresarial le imponen nuevos requerimientos a quienes ocupen una posición de gerencia.

Así lo consideran una serie de expertos en el campo de la administración, quienes se desempeñan como profesores del Incae y, además, como consultores de diferentes compañías en el área centroamericana.

Un excelente líder

Hoy más que nunca el liderazgo gerencial es un factor determinante para llevar adelante a una organización en un mundo competitivo como el actual.

“Un gerente general debe ser como un consultor de su propio equipo ejecutivo; necesita desarrollar el talento de sus miembros y apoyarles a ser un equipo líder para el resto de la empresa”, expresó German Retana, especialista en organización y liderazgo de Incae.

La integración, la cohesión y el ser ejemplo son cualidades que el gerente general debe cultivar en su equipo de alto nivel, dice Retana, quien a su vez considera que ya es hora de eliminar la defensa de territorios por parte de los gerentes de área.

“Las empresas compiten



KATTIA VARGAS/PARA EL FINANCIERO/ARCHIVO

con el talento de su equipo humano, lo demás es copiable; desarrollar ese talento necesita de gerentes que actúen como entrenadores”, explicó Retana.

Actualización constante

Otro reto es que los gerentes deben actualizarse siempre sobre el estado de la industria, de los tratados

►► 22



A REMANGARSE LA CAMISA

Un gerente hoy día debería ser capaz de alinear la estrategia de la compañía con las políticas del área organizacional, lo que implica crear una cultura de hacer las cosas, donde los ejecutivos también deberían participar activamente.

“Hay que ensuciarse las manos”, manifiesta John Ickis, especialista en organización y estrategia.

Esto implica, entre otros aspectos, tener habilidad para reclutar a las personas y ver las capacidades y competencias muy específicas, que están ligadas a la estrategia general de la compañía.

También requiere de “una tremenda labor de reorientación y capacitación de las personas que ya están en la organización”, afirmó Ickis.

Pero primero que todo, uno de los principales desafíos que tiene un gerente en estos momentos es enfocar la estrategia de la empresa, es decir, ir de lo general a lo específico.

Esto significa definir en qué puede competir la empresa y que toda la organización y recursos humanos se especialice en ello. De ahí que la búsqueda de ta-



EYEWIRE

“Las empresas compiten con el talento de su equipo humano, lo demás es copiable”.

lentos se convierta en una tarea más afinada, opinó Ickis.

Más compromiso

Para lograr lo anterior se necesita generar mucho más

compromiso por parte de las personas de la organización, pues se requiere producir con mayor competitividad.

En ese sentido, usualmente se precisa producir más con menos recursos y ampliar las horas de trabajo, por lo que hay que aumentar las recompensas a las personas y propiciar un ambiente de orgullo e identificación con la organización.

De acuerdo con Ickis, esto es un gran reto, que implica contar con una buena gerencia de recursos humanos, que esté frecuentemente comunicando la estrategia y las necesidades de cambio que requiere la compañía.

Precisamente, el gerente actual debe ser un excelente comunicador, pero no solo en las salas ejecutivas, sino también saber comunicarse eficazmente con su personal de planta, con los de operaciones, los vendedores y otros de manera que se logre una comunicación de doble vía donde unos y otros aporten.

“El gerente debe ser agente de cambio, un facilitador, ser un maestro”, dijo Ickis. Para ello, debe cono-

▶▶ VIENE DE PÁGINA 21

de libre comercio, de la nueva tecnología y mantener muy fértiles las organizaciones para sembrar, con velocidad, nuevos conocimientos.

También es importante mantener el alineamiento estratégico de toda la empresa para que todas las áreas se enfoquen a metas comunes y hacia una cultura organizacional que haga la diferencia en momentos en que el “nombre del juego” es calidad de servicio.

“El resultado no es lo más importante, lo es todo”, afirmó Retana. Se debe estimular una gran pasión por la ejecución y no solamente por la visión de negocios. “Más que por el ‘qué’, el gerente líder debe preocuparse ahora por el ‘cómo’”, comentó el experto.

En cuanto a conocimiento, Retana recordó a los autores Bossidy y Charan, quienes decían que la relación entre estrategia, personal y operaciones se está volviendo cada vez más crítica y que un buen manejo de ella marca la pauta en las empresas líderes.

“Los gerentes requieren ser felices, optimistas, visionarios, equilibrados, creativos y muy asertivos”, aseveró.

►► VIENE DE PÁGINA 22

cer mucho sobre motivación humana, estrategia empresarial, uso de la tecnología y ser ávidos lectores de procesos de cambio y de cultura, manifiesta.

RELACIONES DE LARGO PLAZO

Los principales retos que enfrenta un gerente de mercadeo en un mundo cada vez más competitivo son la globalización, la diferenciación y el establecimiento de relaciones de largo plazo con los clientes, según lo estima Roy Zúñiga profesor y consultor en esta materia.

"Debe conocer a fondo el mercado en el que compete, las tendencias, los movimientos de los competidores, las estructuras de costos y el reconocimiento de los aspectos que realmente le generan valor al segmento de clientes escogido, considera Zúñiga.

En cuanto a las habilidades personales que requiere un gerente de Mercadeo en estos momentos, el especialista opina que debe ser un pensador sistémico, que comprenda el impacto que estas actividades tienen en las operaciones, en las finanzas y en otras áreas de la organización.

También se debe tomar en cuenta, en viceversa, el efecto que otras áreas funcionales tienen en Merca-

►► 24

Pensar internacionalmente

Las empresas latinoamericanas y centroamericanas deberían estar pensando ya no regionalmente sino globalmente, pues serán las más grandes y algunas pequeñas ubicadas en nichos específicos las que tienen posibilidades de sobrevivir en el mundo actual del comercio.

"La apertura es un fenómeno mucho más poderoso que la decisión de adoptar un TLC", manifiesta Arturo Condo, experto en Estrategia e Innovación.

"Hay que pensar que el mundo es mi necesidad", agrega Condo, quien considera que es hora de que los empresarios comiencen a ver que ya no es Costa Rica el mercado, sino Centroamérica, Latinoamérica y otros más.

Por ello, uno de los principales retos que tienen los gerentes es empezar a conocer mejor los mercados, ya que en la actualidad muchos no conocen ni siquiera los centroamericanos.

Mayor desarrollo

Asimismo, los gerentes deberían preocuparse más por desarrollar sus organizaciones, con personal bilingüe, sistemas de computación y una visión internacional de su actividad.

"Es necesario poder mover cosas en el mundo y



ESTEBAN MONGE/PARA EL FINANCIERO/ARCHIVO

que Recursos Humanos tenga la capacidad de mover gente también en varios países", ilustra Condo.

Pero además de pensar en forma internacional, se requiere también de un comportamiento más global de parte de la empresa, de manera que se puedan desarrollar ventajas competitivas que duren.

Para ello se requiere de todo un análisis de los costos de logística, las barreras económicas y productos protegidos.

"Las empresas centroamericanas no han pensado cuál es su ventaja", comenta Condo, al referirse a que los empresarios no piensan estratégicamente en cómo ser diferentes. Dice que

hasta que los gerentes no se hagan esa pregunta pueden perder mucho, pues seguirán compitiendo por precios bajos, lo que se convierte en un círculo vicioso.

Un elemento importante a tomar en cuenta en estos tiempos es la innovación, opina Condo, pues "todo requiere innovación, no se trata solo de conectarse por computadora", comenta.

Hay que innovar en cómo se usa la tecnología, las marcas, en cómo llegarle al cliente y buscar un nicho de producto o servicio. Para Condo, los países del área pueden innovar en segmentos nacionales o internacionales e identificar si esto le va a dar una ventaja competitiva.

▶▶ VIENE DE PÁGINA 23

deo.

"Un gerente de Mercadeo debe ser práctico, pero apoyado en análisis cuantitativos razonables; ya no estamos en la época de despilfarrar recursos sin meditar en las implicaciones de las inversiones y el retorno esperado sobre las mismas", destaca Zúñiga.

La bibliografía de autores en Mercadeo, como Philip Kotler, evoluciona así como el mundo también lo hace y este autor plantea temas acorde con la realidad de los diferentes momentos.

Sin embargo, Zúñiga dice que lo que se debe comprender es que "cada vez estamos en un mundo más especializado, donde muchas veces la práctica se adelanta al desarrollo académico."

SISTEMAS SOFISTICADOS DE FONDEO

Las empresas del siglo XXI requieren de gerentes de Finanzas con mayores conocimientos de las nuevas figuras e instrumentos disponibles en el mercado para financiar a la empresa.

Esto mismo se aplica a la actividad de inversión de las compañías, ya que en comparación con años atrás, todos estos mecanismos han variado y han resultado otros mucho más



EYEWIRE

complejos con el tiempo.

Así piensa Mauricio Jenkins, especialista en el campo de las Finanzas, quien considera que por estas y otras razones uno de los principales retos que enfrenta un ejecutivo en esta área hoy en día es que existe una mayor complejidad en su labor.

"El mundo era más fácil hace 20 años", dice Jenkins, quien hoy ve un entorno de negocios sumidos en el desarrollo de mercados de capitales, de apertura económica y donde se da, como consecuencia, una mayor importación y exportación de productos y servicios.

Esta complejidad que se impone en estos momentos en el campo financiero implica un mayor manejo de riesgo, principalmente por tipos de cambio, una relación directa con mercados financieros y no solo con los proveedores de crédito tradicionales.

En lo referente a inversiones también se requiere de la valoración y uso de instrumentos financieros más complejos como las opciones y los swaps y además decisiones de inversión más sofisticadas como las fusiones y adquisiciones.

Para actuar en este terreno se necesita entonces

"El gerente debe ser más creativo, plantear soluciones, puntos de análisis."

de estar informados constantemente de la aparición de estas nuevas figuras y cómo funcionan en beneficio de la empresa, considera Jenkins.

Actor importante

El otro gran reto que enfrentan los gerentes financieros en la actualidad es que se requiere de ellos una mayor participación en decisiones estratégicas de la compañía.

Según Jenkins, hoy este ejecutivo ya no es responsable únicamente de la contabilidad de la empresa, sino que ahora debe presentar él mismo los reportes financieros en las juntas directivas. Esto por cuanto se ha hecho común que los dirigentes de las organizaciones prefieren que las decisiones sean discutidas desde diferentes perspectivas.

"Se espera que sea más creativo, que planté soluciones, puntos de análisis, discusiones", expresa Jenkins. También se requiere de otros gerentes como los de Producto y los de Mercadeo, entre otros.

VIABILIDAD FINANCIERA CRUCIAL

En tiempos en que las compañías costarricenses enfrentan cada vez una mayor presión para que se ocupen de actividades que van más allá de la rentabilidad inmediata, es cuando

▶▶ VIENE DE PÁGINA 24

los gerentes tienen que velar más por no sacrificar la viabilidad financiera pero al mismo tiempo cumplir con el rol que como empresas les corresponde.

La responsabilidad social empresarial que han empezado a practicar muchísimas firmas en todo el mundo, busca el desarrollo de las comunidades y una mayor protección del ambiente, sin embargo, esta labor hay que hacerla en forma creativa, pero sin comprometer los recursos.

Para Luis Sanz, profesor del área de finanzas en el Incae, "suenan lindo ayudar a la comunidad", siempre y cuando esto no se haga a costa de que la empresa pierda su norte y deje de ser viable.

Esto también le abre un nuevo reto a los gerentes, en sus distintas posiciones en una firma, pues ya no solo deben generar utilidades, sino que también tienen que presentar a sus superiores diferentes reportes sobre la participación social, ambiental y financiera de sus áreas y de la compañía.



EYEWIRE

Era de la información

Otro desafío que tienen los gerentes hoy es estar ampliamente informados de las nuevas tendencias y de los cambios en el entorno económico, político y social.

Sin embargo, para ello se requiere poder discriminar entre la gran cantidad de información que les llega diariamente por diferentes vías: Internet, televisión por cable, celular y otros similares.

Según Sanz, los gerentes deben desarrollar la habili-

dad de escoger la información que más requiere, utilizando diferentes técnicas que desarrolle con la práctica, pues de otra manera se puede abrumar o "correr el riesgo de estar desinformado", dijo.

"El gerente debe ensuciarse las manos".

También, el gerente actual debe saber lidiar, en el marco de América Latina especialmente, con las empresas

familiares, pues usualmente este puesto lo ocupa un miembro de la familia, lo que genera mayor desconfianza en inversionistas externos que even-

tualmente pudieran estar interesados en adquirir la compañía.

"Las familias se han empezado a dar cuenta de que ser pequeños tiene sus desventajas, por lo que se preguntan si vender o buscar fuentes de capital en otros lados", explicó Sanz.

Lo anterior implica un nuevo reto para los gerentes y es precisamente buscar nuevas fuentes de financiamiento para crecer.

"Lo importante es tomar decisiones en un mundo incierto. Tomar decisiones aunque no estén bien y aprender de esas decisiones", recomendó Sanz.



La disciplina de la innovación

Peter F. Drucker

Harvard Business School Publishing

En los negocios, la innovación rara vez surge de un destello de inspiración.

Pese a lo mucho que se habla de la "personalidad emprendedora", pocos de los emprendedores con quienes he trabajado durante los últimos 30 años han tenido esa personalidad. Pero he conocido a muchas personas –vendedores, cirujanos, periodistas, académicos, músicos– que sí la poseían, sin ser emprendedores en lo más mínimo. Lo que todos los emprendedores exitosos que he conocido tienen en común es un compromiso con la práctica sistemática de la innovación.

La innovación es la función específica del emprendimiento, ya sea en una empresa existente, en una institución de servicio público o en un nuevo negocio. Es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla.

Fuentes de innovación

Peter F. Drucker

Harvard Business School Publishing

Existen, por supuesto, innovaciones que surgen de un destello de genialidad. La mayoría de las innovaciones, sin embargo, y en especial las exitosas, son el resultado de una búsqueda consciente y decidida de oportunidades de innovación, las que se encuentran tan solo en unas pocas ocasiones.

Existen cuatro áreas de oportunidad dentro de una empresa o sector: acontecimientos inesperados, incongruencias, necesidades de proceso y cambios sectoriales y de mercado.

Tres fuentes adicionales de oportunidad existen fuera de la empresa, en su entorno social e intelectual: cambios demográficos, cambios de percepción y nuevo conocimiento.

Acontecimientos inesperados

Considere, primero, la más fácil y simple fuente de oportunidades de innovación: lo inesperado.

A comienzos de los años



quería comprar una máquina. A diferencia de los bancos, las bibliotecas en aquellos primeros días del New Deal tenían dinero, y Watson vendió más de un centenar de sus, hasta entonces, invendibles máquinas a las bibliotecas.

Quince años después, cuando todo el mundo creía que las computadoras estaban diseñadas para el trabajo científico avanzado, las empresas repentinamente mostraron interés por una máquina que pudiera llevar la plantilla de sueldos.

IBM se dio cuenta de que estaba frente a un posible éxito inesperado.

El fracaso inesperado puede ser una fuente igualmente importante de oportunidades de innovación.

Todos saben que el Ford Edsel fue el mayor fracaso de un nuevo modelo en la historia del automóvil. Lo que muy pocas personas parecen saber, sin embargo, es que el fracaso del Edsel fue la base para gran parte del éxito posterior de la empresa.

Ford planeó el Edsel, hasta entonces el automóvil más cuidadosamente dise-

30, IBM desarrolló la primera máquina contable moderna, que fue diseñada para los bancos.

Pero, en 1933, los bancos no compraban nuevos equipos. Lo que salvó a la empresa –según la historia que solía contar Thomas Watson Sr., su fundador y CEO durante muchos años– fue su explotación de un éxito inesperado: la Biblioteca Pública de Nueva York



▶▶ VIENE DE PÁGINA 26

ñado en la historia de la industria automotriz estadounidense, para dotar a la empresa de una línea completa de productos con la cual competir con General Motors.

Cuando fracasó, pese a toda la planificación, investigación de mercado y diseño que se le había dedicado, Ford entendió que algo estaba ocurriendo en el mercado de automóviles que iba contra todos los supuestos básicos sobre los cuales GM y todo el resto estaban diseñando y comercializando autos.

El mercado ya no estaba segmentado principalmente en grupos de ingreso; el nuevo principio de segmentación era lo que ahora llamamos "estilos de vida".

La respuesta de Ford fue el Mustang, automóvil que dio a la empresa una personalidad distintiva y la repositonó como un líder del sector.

Los éxitos y fracasos inesperados son fuentes tan fructíferas de oportunidades de innovación porque la mayoría de las empresas los descartan, los desconocen e incluso los resienten.

Los sistemas de reporte corporativo enraízan aún más esta reacción, ya que desvían la atención de las posibilidades imprevistas.

Un reporte mensual o trimestral típico tiene en su primera página una lista de



problemas, esto es, las áreas donde los resultados estuvieron por debajo de las expectativas.

Por supuesto, tal información es necesaria para ayudar a prevenir el deterioro del desempeño. Pero también impide la detección de nuevas oportunidades.

El primer reconocimiento de una posible oportunidad suele aplicarse a un área en que a la empresa le ha ido mejor de lo presuestado. De modo que las empresas genuinamente emprendedoras tienen dos "primeras páginas" —una de problemas y otra de oportunidades—, y sus ejecutivos les dedican el mismo tiempo a ambas.

Incongruencias

Alcon Laboratories fue una de las historias de éxito de los años 60, porque

Bill Conner, su cofundador, explotó una incongruencia de la tecnología médica.

La operación de cataratas es el tercer o cuarto procedimiento quirúrgico más común en el mundo.

Durante los últimos 300 años, los médicos lo sistematizaron hasta el punto de que el único paso "anticuado" que quedaba era el corte de un ligamento.

Los cirujanos oftalmólogos habían aprendido a cortar el ligamento a la perfección, pero era un procedimiento tan diferente del resto de la operación, y tan incompatible con ella, que muchas veces les daba pavor.

Los médicos conocían desde hacía 50 años una enzima capaz de disolver el ligamento sin cortarlo. Todo lo que hizo Conner fue añadir

un preservante a esta enzima para darle unos cuantos meses de durabilidad. Los cirujanos inmediatamente aceptaron el nuevo compuesto, y Alcon se encontró con un monopolio mundial. Quince años después, Nestlé compró la empresa a un elevado precio.

Tal incongruencia en la lógica o ritmo de un proceso es solo una posibilidad de la cual pueden surgir oportunidades de innovación.

Otra fuente es la incongruencia entre realidades económicas.

Por ejemplo, cada vez que un sector tiene un mercado en constante crecimiento, pero márgenes de utilidades decrecientes —como los sectores del acero en los países desarrollados entre 1950 y

►► VIENE DE PÁGINA 27

1970-, existe una incongruencia. La respuesta innovadora: las miniaceras.

Una incongruencia entre las expectativas y los resultados también puede abrir posibilidades de innovación. Durante la primera mitad del siglo 20, los constructores navales y las empresas navieras trabajaron arduamente para hacer más rápidas las naves y para reducir su consumo de combustible. Aun así, mientras más éxito tenían en aumentar la velocidad y reducir sus necesidades de combustible, más se deterioraba la economía de los cargueros oceánicos. Hacia 1950, el carguero oceánico agonizaba.

El único error, sin embargo, fue una incongruencia entre los supuestos del sector y su realidad. Los costos reales no provenían de hacer el trabajo (esto es, estar en el mar), sino de no hacerlo (estar parado en el puerto). Una vez que los ejecutivos comprendieron dónde estaban verdaderamente los costos, las innovaciones fueron obvias: el buque roll-on/roll-off y el buque contenedor. Estas soluciones, que implicaban vieja tecnología, simplemente aplicaron al carguero oceánico lo que los ferrocarriles y camiones llevaban 30 años usando. Un cambio de perspectiva, no de tecnología, cambió

por completo la economía del transporte oceánico y lo convirtió en uno de sectores de mayor crecimiento de los últimos 20 a 30 años.

Necesidades de proceso

Cualquiera que alguna vez haya conducido en Japón sabe que el país no tiene una red moderna de autopistas. Sus carreteras todavía siguen las sendas trazadas para -o por- los carros de bueyes en el siglo décimo. Lo que permite que el sistema funcione con automóviles y camiones es una adaptación del reflector empleado en las carreteras estadounidenses desde principios de los años 30. Este reflector permite a cada automóvil ver qué otros vehículos se acercan desde media docena de direcciones. Esta invención menor, que posibilita la fluidez del tráfico con un mínimo de accidentes, explotó una necesidad de proceso.

Los que ahora llamamos medios de comunicación tuvieron su origen en dos innovaciones desarrolladas alrededor de 1890 en respuesta a necesidades de proceso. Una fue la linotipia de Ottmar Mergenthaler, que hizo posible producir periódicos rápidamente y en grandes volúmenes. La otra fue una innovación social, la publicidad moderna, inventada por los primeros editores verdaderos de pe-

riódicos, Adolph Ochs, del New York Times, Joseph Pulitzer, del New York World, y Willian Randolph Hearst. La publicidad les permitió distribuir noticias prácticamente gratis, con las utilidades procedentes del marketing.

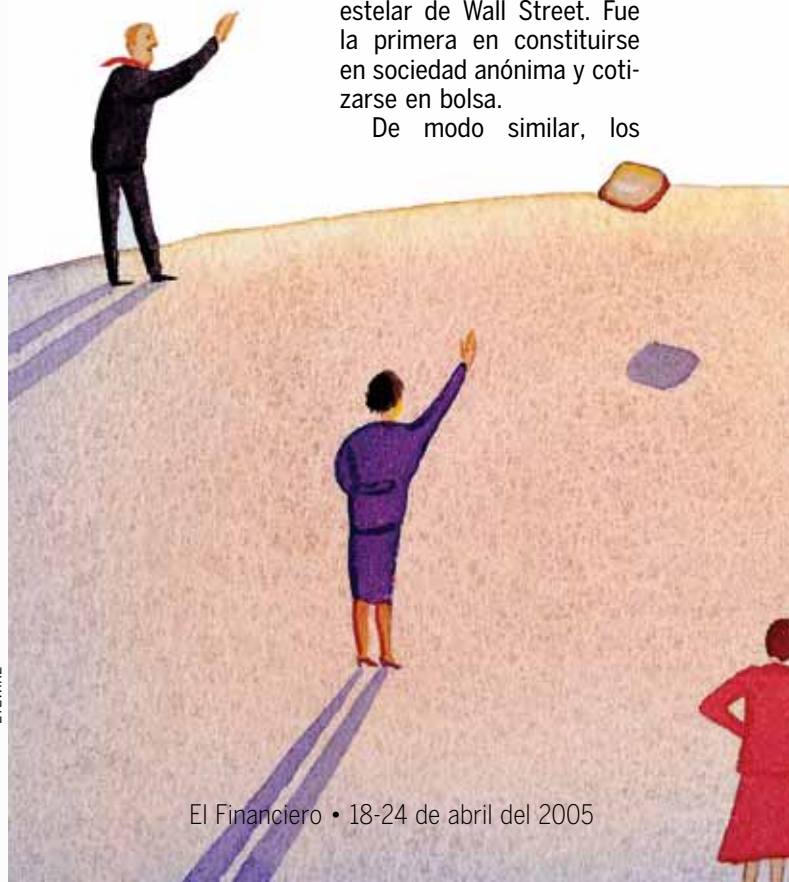
Cambios sectoriales y de mercado

Los ejecutivos quizás crean que las estructuras sectoriales se establecen por gracia divina, pero estas estructuras pueden cambiar de la noche a la mañana, y muchas veces lo hacen. Este cambio crea grandes oportunidades para la innovación.

Una de las mayores his-

torias de éxito de los negocios en EE.UU. es la de la corredora de bolsa Donaldson, Lufkin & Jenrette, recientemente adquirida por Equitable Life Assurance Society. DL&J fue fundada en 1961 por tres jóvenes graduados de Harvard Business School, que se dieron cuenta de que la estructura del sector financiero estaba cambiando a medida que los inversionistas institucionales se volvían dominantes. Estos jóvenes prácticamente no tenían capital ni contactos. Sin embargo, en unos pocos años, su firma se convirtió en líder en el paso hacia las comisiones negociadas y en una de las empresas de desempeño estelar de Wall Street. Fue la primera en constituirse en sociedad anónima y cotizarse en bolsa.

De modo similar, los



EYEWIRE

cambios en la estructura sectorial han creado enormes oportunidades de innovación para los proveedores de servicios de salud estadounidenses.

En los últimos 10 o 15 años se han abierto clínicas quirúrgicas y psiquiátricas independientes, centros de emergencia y organizaciones de administración de salud (HMO, por sus siglas en inglés) por todo el país.

Oportunidades comparables en telecomunicaciones han seguido a trastornos sectoriales, tanto en la transmisión (con el surgimiento de MCI y Sprint en servicios de larga distancia) como en equipamiento (con la aparición de empresas como Rolm en la fabricación de centrales telefónicas privadas).

Cuando un sector crece rápidamente –la tasa crítica parece estar en torno a

40% en diez años o menos– su estructura cambia.

Las empresas establecidas, concentradas en la defensa de lo que ya poseen, tienden a no contraatacar cuando un recién llegado las desafía.

De hecho, cuando la estructura del sector o del mercado cambia, los líderes tradicionales descuidan una y otra vez los segmentos de mercado de más rápido crecimiento.

Las nuevas oportunidades rara vez coinciden con la forma en que el sector acostumbra llegar al mercado, definirlo u organizarse para atenderlo. Los innovadores, por ende, tienen una buena posibilidad de

ser dejados solos durante largo tiempo.

Cambios demográficos

De las fuentes externas de oportunidades de innovación, la más confiable es la demográfica.

Los eventos demográficos tienen tiempos de desarrollo conocidos. Pero debido a que los diseñadores de políticas suelen descuidar los factores demográficos, aquellos que los observan y los explotan pueden cosechar grandes recompensas.

Los japoneses llevan la delantera en robótica porque prestaron atención a la demografía. Hacia 1970, en los países desarrollados todos sabían que se estaban produciendo tanto una contracción demográfica y una explosión educacional; la mitad o más de los jóvenes proseguían sus estudios más allá de la enseñanza secundaria.

Así, el número de personas disponibles para mano de obra tradicional en manufactura forzosamente disminuiría y se volvería insuficiente hacia 1990. Todo el mundo lo sabía, pero sólo los japoneses reaccionaron. Ahora tienen una ventaja de diez años en robótica.

Lo mismo puede decirse del éxito de Club Mediterranee en el negocio de viajes y lugares de veraneo. Hacia 1970, los observadores atentos pudieron ver la aparición en Europa y Esta-

dos Unidos de un gran número de adultos jóvenes con dinero y educación.

Estos jóvenes, desconformes con el tipo de vacaciones que sus padres de clase trabajadora habían disfrutado –las semanas de verano en Brighton o Atlantic City–, eran clientes ideales para una nueva y exótica versión de sus veraneos adolescentes.

Los ejecutivos han sabido por mucho tiempo que la demografía importa, pero siempre han creído que las estadísticas de población cambian lentamente.

Sin embargo, en este siglo no ha sido así.

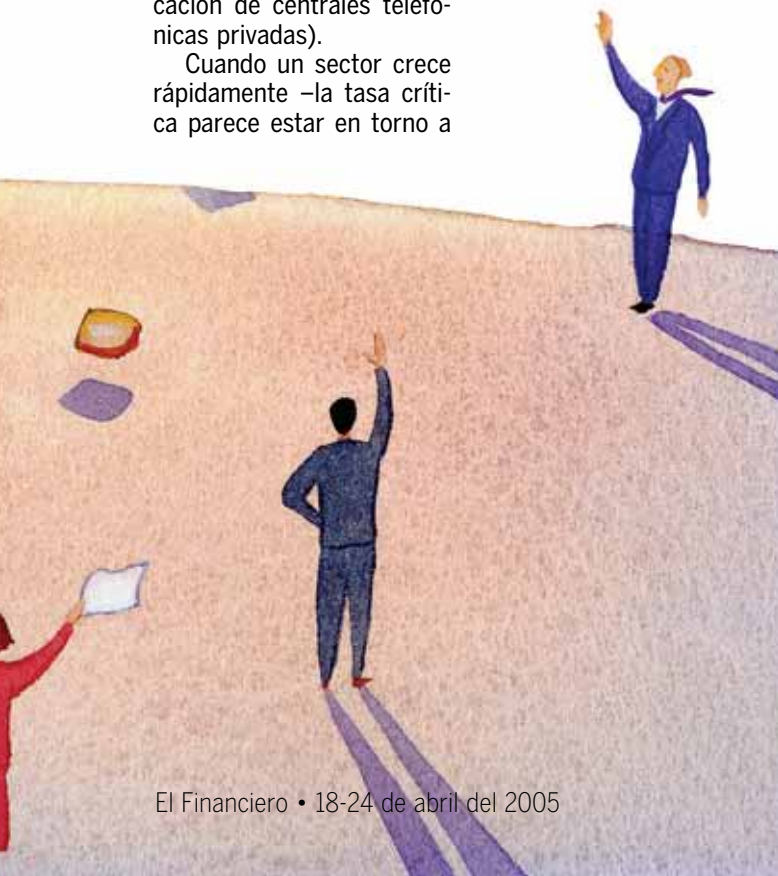
De hecho, las oportunidades de innovación hechas posibles por cambios en los números de personas –y en su distribución por edades, educación, ocupaciones y ubicación geográfica– están entre las más beneficiosas y menos arriesgadas búsquedas emprendedoras.

Cambios de percepción

“El vaso está medio lleno” y “el vaso está medio vacío” son descripciones de un mismo fenómeno, pero tienen significados muy diferentes.

Cambiar la percepción de un ejecutivo de un vaso medio lleno a uno medio vacío abre grandes oportunidades de innovación.

Toda la evidencia indica que en los últimos 20 años la salud de los estadouni-



▶▶ VIENE DE PÁGINA 29

denses ha mejorado a una velocidad sin precedentes, ya sea medida por las tasas de mortalidad de los recién nacidos, las de supervivencia de los más ancianos, la incidencia de cáncer (excluido el cáncer de pulmón), las tasas de curación del cáncer u otros factores. Aun así, una hipochondria colectiva domina a la nación. Nunca antes había existido tanta preocupación o temor por la salud. De repente, todo parece producir cáncer, enfermedad cardíaca degenerativa o pérdida prematura de memoria. El vaso está claramente medio vacío.

En lugar de alegrarse por las grandes mejoras en la salud, los estadounidenses parecen enfatizar cuán lejos todavía están de la inmortalidad. Esta visión de las cosas ha creado numerosas oportunidades de innovación: mercados para nuevas revistas de cuidado de la salud, clases de ejercicio y equipamiento para jogging, y toda clase de alimentos saludables. En 1983, el nuevo negocio de más rápido crecimiento en EE. UU. fue una empresa que fabrica equipos para ejercicio bajo techo.

Un cambio de percepción no altera los hechos. Pero sí cambia su significado, y muy rápidamente. Tomó menos de dos años pa-



ra que la computadora pasara de ser vista como una amenaza y como algo que solo las grandes empresas usarían, a algo que uno compra para hacer su declaración de impuestos. Lo económico no necesariamente dicta ese cambio; de hecho, tal vez sea irrelevante. Lo que determina que la gente vea el vaso medio lleno o medio vacío es más un estado de ánimo que un hecho, y los cambios de ánimo muchas veces no pueden cuantificarse. Pero no es algo exótico. Puede definirse. Puede ser puesto a prueba. Y puede ser explotado como oportunidad de innovación.

Nuevo conocimiento

Entre las innovaciones que hacen historia, aquellas que se basan en nuevo conocimiento –sea científico,

técnico o social– ocupan un lugar destacado. Son las superestrellas del emprendimiento; consiguen la publicidad y el dinero. Son a lo que la gente normalmente se refiere cuando habla de innovación, aunque no todas las innovaciones basadas en conocimiento son importantes.

Las innovaciones basadas en conocimiento difieren de todas las demás en el tiempo que requieren, en sus tasas de fracasos y en su predictibilidad, así como en los desafíos que plantean a los emprendedores. Como la mayoría de las superestrellas, pueden ser temperamentales, caprichosas y difíciles de dirigir. Tienen, por ejemplo, los mayores tiempos de desarrollo de todas las innovaciones. Transcurre un largo tiempo entre la aparición

de un nuevo conocimiento y su destilación en una tecnología utilizable. Luego hay otro periodo prolongado antes que esta nueva tecnología aparezca en el mercado en forma de productos, procesos o servicios. En total, el tiempo de desarrollo involucrado es algo así como 50 años, un lapso que no se ha acortado apreciablemente a lo largo de la historia.

Para ser efectiva, la innovación de este tipo normalmente requiere no una, sino muchas clases de conocimiento. Considere una de las más potentes innovaciones basadas en conocimiento: la banca moderna. La teoría de la banca empresarial fue formulada por el conde de Saint-Simon en la época napoleóni-

▶▶ 31

▶▶ VIENE DE PÁGINA 30

ca. Pese a la extraordinaria prominencia de Saint-Simon, no fue sino hasta 30 años después de su muerte, en 1825, cuando dos de sus discípulos, los hermanos Jacob e Isaac Pereire, establecieron el primer banco empresarial, el Credit Mobilier, e incursionaron en lo que ahora llamamos capitalismo financiero.

Pero los Pereire no conocieron la banca comercial moderna, que se desarrolló aproximadamente al mismo tiempo en Inglaterra.

El Credit Mobilier fracasó ignominiosamente. Unos pocos años después, dos jóvenes —uno estadounidense, J. P. Morgan, y el otro alemán, Georg Siemens— unieron la teoría francesa de la banca empresarial y la teoría inglesa de la banca comercial para crear los primeros bancos modernos exitosos: el J. P. Morgan & Company, en Nueva York, y el Deutsche Bank, en Berlín.

Diez años después, un joven japonés, Shibusawa Eiichi, adaptó el concepto de Siemens a su país y de esa forma sentó las bases de la economía japonesa moderna.

Así es como funciona siempre la innovación basada en conocimiento.

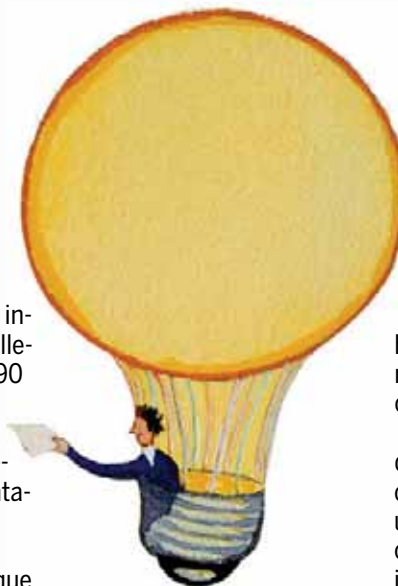
La computadora, por citar otro ejemplo, necesitó de no menos de seis líneas separadas de conocimiento:

- La aritmética binaria
- La concepción de Charles Babbage de una máquina calculadora, en la primera mitad del siglo 19;
- La tarjeta perforada, inventada por Herman Hollerith para el censo de 1890 en EE. UU.
- El tubo audión, un interruptor electrónico inventado en 1906
- La lógica simbólica, que fue desarrollada entre 1910 y 1913 por Bertrand Russell y Alfred North Whitehead
- Conceptos de programación y retroalimentación que surgieron de los fallidos intentos por desarrollar armas antiaéreas eficaces durante la Primera Guerra Mundial.

Aunque todo el conocimiento necesario ya estaba disponible en 1918, la primera computadora digital operativa no apareció sino en 1946.

Los largos tiempos de desarrollo y la necesidad de convergencia entre diferentes tipos de conocimiento explican el peculiar ritmo de la innovación basada en conocimiento, sus atractivos y sus peligros.

Durante un largo periodo de gestación, se habla mucho y se actúa poco.



Luego, cuando todos los elementos repentinamente convergen, se produce una tremenda excitación y actividad y una enorme cantidad de especulación.

Entre 1880 y 1890, por ejemplo, se fundaron casi 1.000 empresas de aparatos eléctricos en los países desarrollados.

Luego, como siempre, se produjo una crisis que hizo desaparecer la mayoría de ellas: en 1914 sólo 25 seguían con vida.

A principios de los años 20, existían entre 300 y 500 fabricantes de automóviles en Estados Unidos; en 1960, solo quedaban cuatro.

Puede ser difícil, pero la innovación basada en conocimiento puede ser gestionada.

El éxito requiere un cui-

dadoso análisis de los diversos tipos de conocimiento necesarios para hacer posible la innovación. Tanto J. P. Morgan como Georg Siemens lo hicieron cuando establecieron sus negocios bancarios. Los hermanos Wright lo hicieron cuando desarrollaron el primer avión operativo.

Un análisis cuidadoso de las necesidades y de las capacidades del futuro usuario también es esencial. Puede parecer paradójico, pero la innovación basada en conocimiento es más dependiente del mercado que cualquier otro tipo de innovación. De Havilland, una empresa británica, diseñó y construyó el primer jet de pasajeros, pero no analizó lo que el mercado necesitaba y por ende no identificó dos factores clave.

Uno era la configuración, es decir, el tamaño y la carga útil adecuados para las rutas en que un jet otorgaría a la aerolínea la mayor ventaja. El otro era igualmente pedestre: ¿cómo financiarían las aerolíneas la compra de un avión tan caro?

Debido a que De Havilland no hizo un análisis adecuado del usuario, fueron dos empresas estadounidenses, Boeing y Douglas, las que se apropiaron del sector de aviones comerciales a reacción.

La capacidad de cambiar

No importa cuánto tiempo lleve en los negocios: 5, 10 o 40 años, seguramente reconocerá que los acontecimientos externos han ido más rápidos que nuestras empresas, o al menos que la mayoría de ellas.



Roberto R. Rabouin
Alta Dirección

Hemos tenido que adaptarnos, que avanzar, que mutar, a veces a ciegas a veces con algunos instrumentos; pero lo cierto es que nuestro mayor desafío ha sido acompañar a los tiempos.

El cambio es consecuencia de numerosos factores,

pero la tecnología y el desarrollo de nuevos conocimientos, en general, son sus grandes agentes.

Si esto es así, el desafío está en cómo generamos organizaciones predispuestas al cambio y con capacidad para ello. Hablar hoy de la gestión del cambio significa hablar de nuestra capacidad de sobrevivir.

Modelo de medición

Cuando hablamos de la gestión del cambio, nos referimos a la capacidad organizacional de enfrentar y gestionar el cambio, pero tiene que ver también con la habilidad para cambiar de los integrantes de la organización.

En primer lugar, las empresas con alta capacidad organizacional para el cam-

bio y alta capacidad de sus integrantes para el cambio, son sobrevivientes naturales; es decir, de no mediar algo realmente extraño, estas organizaciones darán pelea.

En el otro extremo están las compañías aterradas, aunque en confianza prefiero llamarlas enterradas; son aquellas en que tanto la organización como sus integrantes tienen fuertes resistencias frente al cambio.

En un tercer lugar están aquellas compañías que han desarrollado organizativamente una alta capacidad para el cambio, sea esto por el desarrollo de su equipo directivo, o por los procesos de gestión que han sido capaces de desplegar, pero que lamentablemente no han logrado que su gente desarrolle la misma predisposición para el cambio. A estas compañías les queda por delante el trabajo de cambiar la cultura organizacional.

El cuarto cuadrante, y el menos frecuente, es el de aquellas compañías donde los individuos tienen una alta capacidad para el cambio, pero la empresa en sí misma es la que plantea baja predisposición a ello.

Esta situación se da en empresas cuyos directivos

están anclados en el pasado y son incapaces de comprender los nuevos paradigmas. Es el caso de algunas firmas familiares.

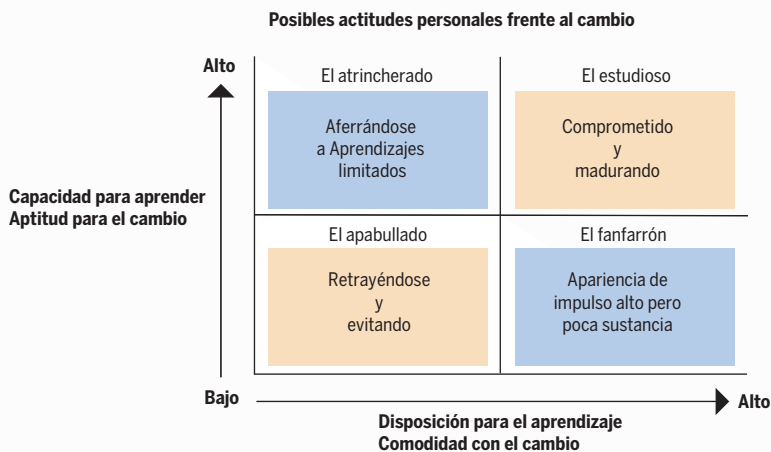
Comprendiendo el modelo

¿Cuándo nos encontramos con organizaciones e individuos con alta predisposición al cambio? podemos ver un par de modelos muy sencillos que nos da una clara aproximación al tema:

En el caso de los individuos está el modelo de Noer (véase infografía: Posibles actitudes personales frente al cambio).

En este modelo podemos ver cómo las variables que nos indicarán el grado de predisposición para el cambio están vinculadas a la capacidad para aprender, que está directamente relacionada a la aptitud para el cambio, ya que es imposible pensar en que sea apto para un modelo de cambios continuos, quien no tenga una terrible capacidad de aprender, la que por cierto involucra su contracara más conflictiva: la capacidad para desaprender, y, por otra parte, la disposición para el aprendizaje, que está vinculada a la comodidad con el cambio.

Bajo este enfoque en-



contramos cuatro perfiles perfectamente diferenciados: el Apabullado, que esta absolutamente contrariado con el cambio y que, además, no tiene capacidad para el aprendizaje; el Atrincherado, que si bien tiene capacidad para el cambio, no se siente cómodo con él y se resiste a ello.

Luego están el Fanfarrón, que se siente cómodo con el cambio pero que en realidad no está dispuesto a someterse al aprendizaje, sea por ineptitud o por pereza, y el Estudioso, que es el cuadrante ideal, con aptitud para el cambio y con plena disposición para el aprendizaje.

Estos son los individuos que necesitamos, que las organizaciones necesitan y que la sociedad requiere, con capacidad de mutarse, que se están haciendo permanentemente y que aceptan los retos del cambio.

Por otra parte, tenemos que visualizar a las organizaciones en este modelo, es decir, cuando afirmamos que una empresa tiene alta capacidad para el cambio, cuando está en el cuadrante

superior, debemos analizar la capacidad de aprendizaje y el grado de revisión de los modelos de gestión.

Una organización con

baja capacidad de aprendizaje y con baja revisión de sus modelos de gestión es Aquilosada y, por tanto, con muy poca capacidad

para el cambio; una compañía con muy pocas posibilidades de sobrevivir.

Mientras tanto, una empresa con baja capacidad de aprendizaje y con una alta revisión de sus modelos de gestión, es una compañía Formalista, por cuanto hace los gestos, cambia las formas pero no aprende y, por tanto, es muy difícil que pueda gestionar el cambio.

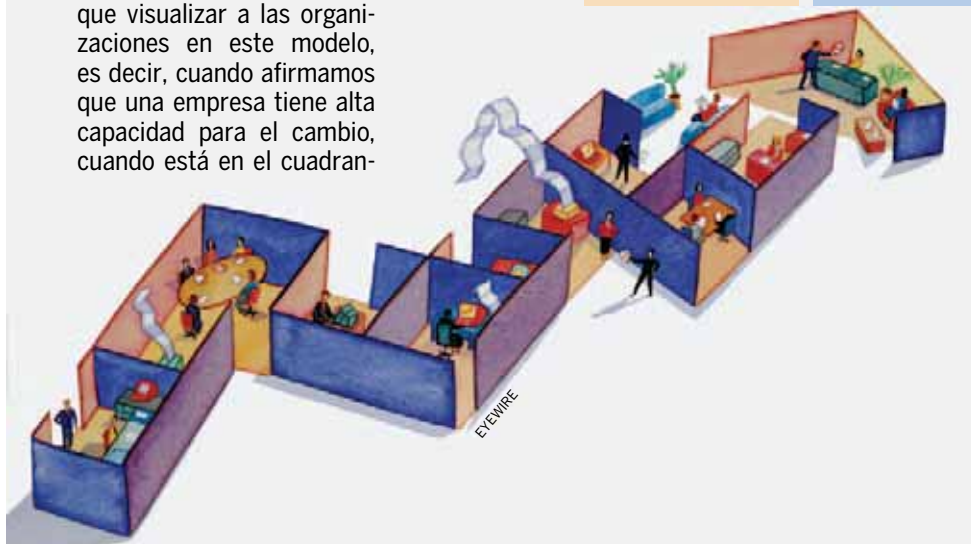
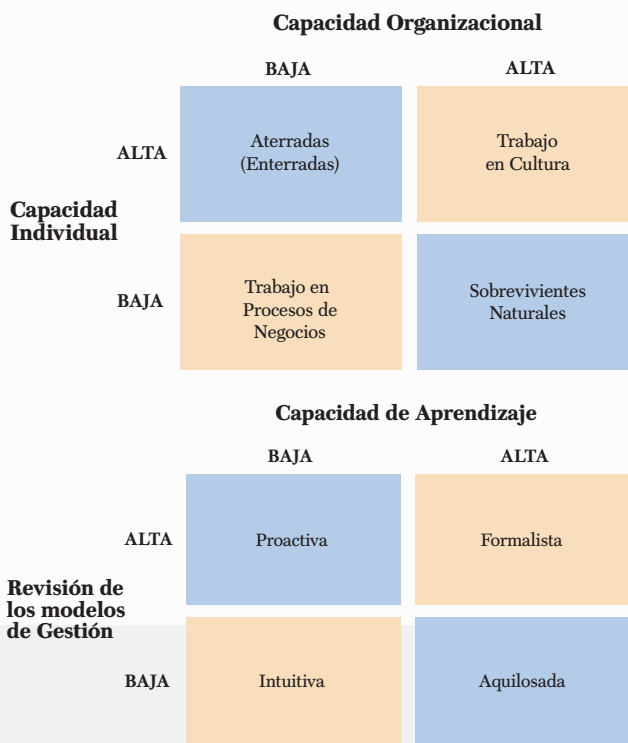
Una empresa Intuitiva, es aquella que tiene una alta capacidad de aprendizaje, pero que al no hacer una revisión permanente de sus modelos de gestión es de prever que pierda gran parte de dicho aprendizaje al no poder sistematizarlo.

Finalmente, tenemos a la empresa Proactiva, que es la que tiene una alta capacidad de aprendizaje combinada con una permanente revisión de sus modelos de gestión, lo que le asegura estar aggiornándose en forma constante.

El diagnóstico es el punto de partida de cualquier terapia, ¿se anima ahora a determinar dónde está su personal y dónde su organización respecto de su capacidad de cambio?

Lo más importante es saber dónde estamos parados.

El autor es profesor de habilidades directivas de Alta Dirección Escuela de Negocios (ADEN) y también vicepresidente académico de ADEN.



Gobierno corporativo: más que una moda

Danilo Villalta Loaiza
Socio Director Deloitte

Es innegable que las tendencias sobre un buen gobierno corporativo se mantendrán, se profundizarán y se ampliarán hacia todas las firmas y a nivel global, indistintamente si las empresas son o no reguladas. Así lo demuestran diferentes estudios como los efectuados por Deloitte en México y en España.

Es razonable pensar que no existe una receta aplicable a todas las firmas y, adicionalmente, no debemos perder de vista que lo que se busca es la eficiencia y eficacia de las operaciones, donde la estructura y los procesos deben agregar valor al negocio, concebido este a largo plazo, incluso trascendiendo la vida de los directivos y funcionarios que transitoriamente ocupen posiciones importantes.

No se trata, en consecuencia, de agregar costos innecesarios, sino de adicionar valor a través de la estructura y de los procesos. Desde esta perspectiva, cada empresa debe estar organizada de acuerdo



con el volumen y complejidad de sus negocios.

Para el caso de Costa Rica, es importante reconocer que las dimensiones de nuestras empresas son diferentes a las de otras naciones como Estados Unidos, México y España, por ejemplo; sin embargo, los resultados de los estudios en esos países constituyen una valiosa guía para las decisiones que tomen los

directores de las empresas en nuestro país.

Toma de conciencia

Un primer paso en el establecimiento de un buen gobierno corporativo lo constituye la toma de conciencia que deben hacer los directores de las empresas acerca de su responsabilidad en la conducción de los negocios, donde todos y cada uno de los directivos de-

be asumir su papel a plenitud.

El rol de los directores debe ser activo y crítico hacia la administración y reconocer que una de sus responsabilidades fundamentales es lograr el buen funcionamiento de una estructura de control interno, adecuada a las necesidades de la empresa, la cual debe ser aprobada en última instancia por la junta directiva.

El diseño de la estructura de control interno debe ser efectuado, preferiblemente, mediante el uso de un mapa de riesgos de los procesos con una clasificación de estos en altos, medios y bajos, y definiendo cuáles de estos se pondrán en ejecución y cuál nivel de riesgo se quiere asumir. El estudio realizado por Deloitte en España muestra que el 81% de las empresas con ingresos superiores a 3.000 millones de euros elabora un mapa de riesgos.

Juntas directivas esenciales

Los directores deben conocer también que el último eslabón en la estructura de control interno lo

constituyen ellos mismos y lo podrán ejercer en tanto hayan establecido los procesos de informe adecuados, mediante el uso de expectativas o presupuestos e indicadores claves de su negocio en particular.

Las juntas directivas deben invertir su tiempo fundamentalmente en revisar la estrategia de la empresa, la aprobación de la estructura de control interno, el establecimiento de políticas de negocios, de recursos humanos y de contabilidad.

También al seguimiento de la eficiencia con que se ejecutan las operaciones, garantizar la confiabilidad de la información financiera, que se cumpla con las leyes y regulaciones, mantener un clima de ética empresarial y salvaguardar los activos de la entidad.

Especial atención merece el establecimiento de las políticas contables en las áreas de estimaciones de valuación, depreciación y provisiones, que deben ser muy claras y concretas, aplicadas en forma consistente a través de los años, y no sujetas a interpretaciones o a modificaciones según sean los resultados de operación.

En el cumplimiento de sus responsabilidades, y como parte del proceso de control, las juntas directivas deben preocuparse por los pequeños, pero muy importantes, detalles que



EYEWIRE

se relacionan con la oportunidad y efectividad de sus reuniones.

En cuanto al número de reuniones es interesante el resultado que muestra el estudio de Deloitte en España, que indica que lo más común es una reunión al mes. En cuanto al número de directores, las empresas cotizadas tienen en un

43%, entre 6 y 10 miembros, y un 31% el número es inferior a 5.

Se debe evitar la tendencia a participar en los procesos administrativos, reservados a los ejecutivos de la organización.

Los directores deben ser personas de experiencia, con un amplio conocimiento del negocio al que se de-

dica la empresa; ser conscientes de las responsabilidades que asumen; no tener conflictos de intereses y tener una comprensión general sobre control interno e interpretación de estados financieros. Deben ser personas externas a la organización y algunos de ellos deben ser independientes.

Medir la disposición estratégica de los activos intangibles

Robert S. Kaplan

David P. Norton

Harvard Business School
Publishing

¿Cuán valiosa es una cultura corporativa que permite a los empleados entender y creer en la misión, visión y valores fundamentales de la organización? ¿Cuál es el beneficio de invertir en un sistema de gestión del conocimiento o en una nueva base de datos de clientes? ¿Es más importante mejorar las destrezas de todos los empleados o centrarse solo en aquellos que están en unas pocas posiciones clave?

Medir el valor de ese tipo de activos intangibles es el santo grial de la contabilidad. En muchas empresas otorgan más valor a las destrezas de los empleados, los sistemas de tecnologías de la información (TI) y la cultura organizacional que a los activos tangibles.

A diferencia de los activos financieros y físicos, los intangibles son difíciles de copiar por los competidores, lo que los convierte en una poderosa fuente de ventaja competitiva sosteni-

nible. Si los ejecutivos hallasen una forma de calcular el valor de sus activos intangibles, podrían medir y gestionar de manera mucho más fácil y precisa la posición competitiva de la empresa.

Pero es más fácil decirlo que hacerlo. Al contrario de los activos financieros y físicos, las personas valoran de modo diferente un mismo activo intangible. Un pozo de petróleo, por ejemplo, tiene casi el mismo valor para un minorista que para una corporación petrolera, porque llegado el caso cualquiera de los dos podría venderlo con facilidad. Pero una fuerza laboral con un profundo sentido del servicio y de la satisfacción del cliente tiene mucho más valor para el minorista que para la petrolera.

A diferencia de los activos tangibles, los intangibles casi nunca generan valor por sí mismos. Necesitan combinarse con otros activos. Las inversiones en TI, por ejemplo, tienen poco valor si no se comple-



EVEWIRE

mentan con programas de entrenamiento e incentivos de recursos humanos.

Si la organización quiere aprovechar todo su potencial, las inversiones en TI y RH deben ser integradas y estar alineadas con la estrategia corporativa. Cuando la empresa separa funciones como RH y TI, suele

terminar con silos de especialización técnica que compiten entre sí. El departamento de RH lucha por más cursos de formación mientras el de TI presiona por la adquisición de nuevo hardware y software.

Es más, los activos intangibles rara vez afectan de manera directa el desempeño financiero.

Más bien, funcionan indirectamente a través de complejas cadenas de causa y efecto.

Formar a los empleados en gestión de calidad total (TQM, por sus siglas en inglés) y Six Sigma, por ejemplo, debería mejorar la calidad de los procesos.

Esa mejora debería incrementar, por lo tanto, la satisfacción y lealtad del cliente, y generar también algunos recursos excedentes.

Pero la inversión en formación solo se recompensará si la empresa transfor-

» 38

Defina la disposición estratégica

Robert S. Kaplan

David P. Norton

Harvard Business School
Publishing

Cuando desarrollamos el Balanced Scorecard hace más de una década, en la parte de Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento identificamos tres categorías de activos intangibles esenciales para implementar cualquier estrategia: capital humano, capital de información y capital organizacional.

Para vincular estos activos intangibles a la estrategia y desempeño de una empresa, desarrollamos una herramienta denominada mapa estratégico.

Los activos intangibles influyen en el desempeño de una empresa al mejorar los procesos internos más importantes en la creación de valor para clientes y accionistas. Las empresas construyen sus mapas de estrategia de arriba hacia abajo, empezando por sus objetivos financieros de

largo plazo, definiendo la proposición de valor que aportará el crecimiento de ingresos especificado en esos objetivos, identificando el proceso más importante en la creación y consecución de esa proposi-

ción de valor y, finalmente, determinando el capital humano, de información y organizacional que requiere el proceso. Esos activos intangibles determinan el desempeño de los procesos internos críticos.



EYEWIRE

La disposición estratégica de cada tipo de activo intangible se puede entender de la siguiente manera:

Capital humano (CH):

La disposición estratégica se calcula en función de si los empleados poseen el tipo y nivel adecuado de conocimientos para desempeñar los procesos internos críticos del mapa estratégico.

Se identifican las familias de cargos estratégicos, aquellos empleados con las aptitudes, talento y conocimientos adecuados para producir el mayor impacto en la mejora de los procesos internos críticos de la organización.

El siguiente paso es identificar las competencias que se necesitan para desempeñar esos cargos estratégicos en la "brecha de competencia".

Capital de información (CI):

La disposición estratégica del capital de información es un indicador de

►► **38**



▶▶ VIENE DE PÁGINA 36

ma esa lealtad en mayores ventas y márgenes, y elimina o redistribuye los recursos excedentes.

En contraste, el impacto de un activo tangible nuevo es inmediato: cuando un minorista abre un nuevo establecimiento, de inmediato registra beneficios financieros derivados de las ventas del local.

Si bien estas características de los activos intangibles hacen imposible su valoración de forma independiente, sí apuntan hacia un nuevo enfoque para cuantificar la manera en que los intangibles agregan valor a la empresa.

Al entender los problemas asociados a la valoración de activos intangibles, descubrimos que la medición del valor creado por esos activos está inserta en el contexto de la estrategia que persigue la empresa.

Una organización no puede asignar de modo alguno un valor financiero serio a un activo intangible como "personal motivado y preparado" de forma aislada, porque su valor solo se deriva del contexto de la estrategia.

Pero lo que la empresa sí puede medir es si su



fuerza laboral está lo suficientemente entrenada y motivada para perseguir un objetivo determinado.

Medir el valor de los activos intangibles es, en realidad, una estimación acerca de cuán estrechamente alineados están esos activos con la estrategia de la empresa.

Si esta tiene una estrategia sólida y los intangibles están alineados con esa estrategia, los activos crearán valor para la organización. Si los activos no están alineados con la estrategia o si esta tiene fallas, los intangibles generarán poco valor, incluso si se han hecho grandes inversiones en ellos.

▶▶ VIENE DE PÁGINA 37

cuán bien el portafolio estratégico de TI en infraestructuras y aplicaciones respalda los procesos internos críticos.

Capital organizacional (CO):

El capital organizacional es quizás el activo intangible que menos se entiende, y por ello la tarea de medirlo es complicada. Pero al mirar en nuestra base de datos las prioridades estratégicas que aplicaron las empresas que implementaron el Balanced Scorecard para sus objetivos de capital organizacional, descubrimos un cuadro consistente.

Las empresas exitosas tenían una cultura en la que las personas manifestaban un profundo conocimiento e interiorización de la misión, la visión y los valores fundamentales necesarios para ejecutar la es-

trategia corporativa. Esas empresas se esforzaban por tener un liderazgo excelente en todos los niveles, capaz de movilizar la organización hacia su estrategia. Se esforzaban por un alineamiento claro entre los objetivos estratégicos de la organización y los objetivos e incentivos individuales, de equipo y departamentales. Por último, estas empresas promovían el trabajo en equipo, en especial el compartir conocimientos estratégicos a lo largo de la organización.

Se deben identificar los cambios en el capital organizacional que requiere la nueva estrategia (lo que denominamos "agenda del cambio organizacional"), e identificar y medir de manera separada la disposición de los objetivos culturales, de liderazgo, de alineamiento y de trabajo en equipo de la empresa.

EYEWIRE



Disposición del Capital Humano

Nidia Burgos Quirós

nburgos@financiero.co.cr

Para El Financiero

Todos los trabajos son importantes en una organización, pero algunos puestos tienen un impacto mucho mayor sobre la estrategia que otros. Los ejecutivos deben poner foco en esas pocas tareas cruciales.

Kimberlee Williams, vicepresidente de RH de Unicco, empresa de gestión de servicios, sostiene que tres familias de cargos son clave para su estrategia: gerentes de proyecto, que supervisan las operaciones en cuentas específicas; directores de operaciones, para ampliar las relaciones con las cuentas, y ejecutivos de desarrollo de negocios, que traen nuevas cuentas. Estas tres familias de cargos emplean a solo 215 personas, menos de 4% de la plantilla.

Una vez identificadas las familias de cargos estratégicos, una empresa debe definir en detalle los requisitos de estos puestos ("perfil del cargo" o "perfil de competencias") que describe el conocimiento, destrezas y valores que deben poseer los integrantes de la familia de cargos.



EYEWIRE

Un caso

Consumer Bank estaba migrando de su tradicional estrategia de promocionar productos aislados a una que ofrece a clientes específicos soluciones financieras completas en un solo lugar. El mapa para esta nueva estrategia identificaba siete procesos internos críticos, siendo uno de ellos "la venta cruzada de la línea de productos".

Después, los ejecutivos de línea y de RH identificaron el puesto de planificador financiero como el más importante para el desempeño exitoso del proceso. Se identificaron cuatro requisitos fundamentales pa-

ra dicho puesto: venta de soluciones, gestión de relaciones, conocimiento de la línea de productos y certificación profesional.

Consumer Bank repitió este planteamiento con cada proceso interno del mapa estratégico.

Para dar el siguiente paso (valorar la capacidad y competencia actuales de los empleados en cada familia de cargos estratégicos), las empresas pueden escoger entre un amplio rango de enfoques.

Por ejemplo, el empleado puede evaluar por sí mismo cómo encajan sus capacidades con los requisitos del puesto y después

analizarlo con un tutor o asesor profesional.

Asimismo, el evaluador puede pedir un feedback de 360 grados sobre el desempeño del empleado a sus supervisores, colegas y subordinados. Estas evaluaciones entregan al empleado una comprensión clara de sus objetivos, un feedback relevante sobre su actual nivel de destrezas y desempeño, y recomendaciones específicas para el desarrollo personal futuro.

Consumer Bank calculó que necesitaba 100 planificadores financieros para ejecutar su proceso de venta cruzada.

Pero al analizar sus contrataciones recientes y sus programas de formación y desarrollo, el equipo de RH del banco determinó que solo 40 de sus planificadores financieros habían alcanzado el nivel de competencias requerido.

La disposición de capital humano del banco para este tramo de la estrategia era de solo 40%.

Reproduciendo este análisis en todas sus categorías de cargos estratégicos, el banco descubrió el estado de su disposición de capital humano y si podía o no avanzar con rapidez en su nueva estrategia.

Disposición del Capital de Información

Nidia Burgos Quirós

nburgos@financiero.co.cr
Para El Financiero

Los ejecutivos deben saber cómo planificar, establecer prioridades y gestionar el capital de información que sostenga la estrategia de su organización.

Consumer Bank siguió varios pasos bajo la responsabilidad del director general de información para la nueva propuesta de valor del banco.

1- Para el proceso de gestión de clientes llamado “venta cruzada de la línea de productos”, se identificaron aplicaciones para que el cliente autogestionara su portafolio, un sistema de rentabilidad de clientes y una aplicación para procesar transacciones.

2- En el proceso interno “entender los segmentos de clientes” buscaron un sistema de rentabilidad de clientes y un sistema de feedback del consumidor.

3- El proceso “giro a un canal apropiado” exigía sistemas transaccionales, in-

cluido un software de CRM con módulos para gestionar propuestas, gestión de pedidos y automatización de la fuerza de ventas.

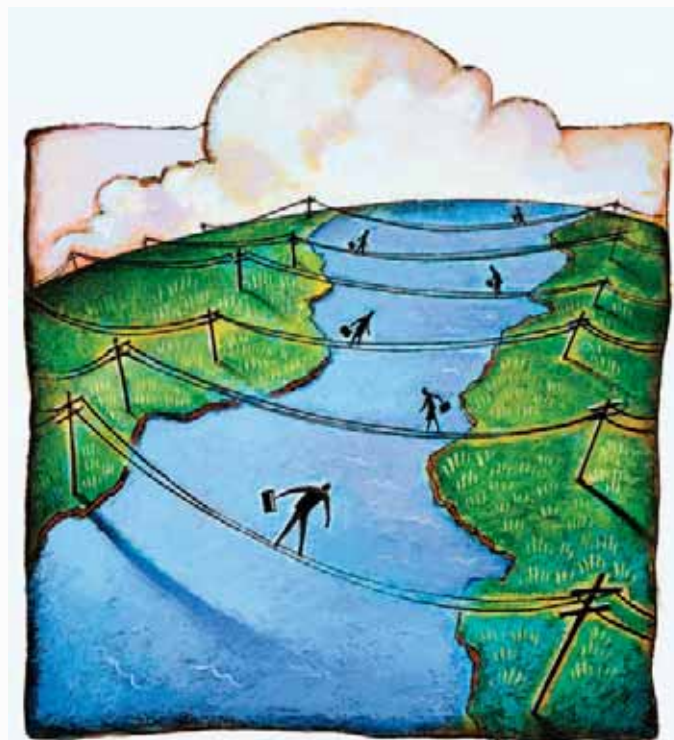
4- Para el proceso operacional “proveer una respuesta rápida”, los participantes identificaron aplicaciones de autoayuda del cliente, un sistema que administra la información sobre las mejores prácticas de un grupo determinado para compartir técnicas de venta entre teleoperadores.

5- El proceso “minimizar problemas” requería una aplicación para identificar problemas y dos sistemas relacionados a nivel transaccional (uno para rastrear incidentes y otro para gestionar problemas).

La infraestructura

Posteriormente, se identificaron varios componentes necesarios para la infraestructura de TI: base de datos de transacciones de CRM y equipo para integrar la página de Internet del banco.

También era necesario



EYEWIRE

un proyecto interno de investigación y desarrollo para desarrollar una nueva tecnología interactiva de respuesta de voz.

Se evaluó luego la disposición del portafolio de infraestructuras y aplicaciones de TI existentes en el banco, asignando un indicador del 1 al 6 a cada sistema.

Consumer Bank resumió la disposición de las aplicaciones individuales y de los programas de infraestructura (designándolos “ver-

de”, “amarillo” o “rojo” en función del peor caso en cada categoría) para crear un informe de situación del conjunto.

Con dicho informe, los ejecutivos pueden ver rápidamente la disposición estratégica del capital de información de la organización e identificar con facilidad las áreas en las que se necesitan más recursos. Es una excelente herramienta para monitorear una serie de programas de desarrollo de capital de información.

Disposición del Capital Organizacional

Evaluar la disposición del Capital Organizacional (CO) consiste en verificar cuán bien la empresa puede movilizar y sostener la agenda del cambio organizacional asociado a su estrategia.

Si la estrategia implica enfocarse en el cliente, por ejemplo, la compañía necesita determinar si su cultura gira en torno al cliente, si sus líderes tienen la habilidad necesaria para alentar esa cultura, si los empleados son conscientes del objetivo y si están motivados.

Veamos cómo las empresas pueden hacer este tipo de evaluación para cada una de las cuatro dimensiones del CO.

Cultura

La medición de la disposición cultural depende enormemente de las encuestas a los empleados. Pero al preparar las encuestas, las firmas necesitan distinguir claramente entre los valores que comparten todos los empleados (la cultura base de la empresa) y sus percepciones sobre el sistema vigente (el clima).

Para describir la cultura base de una compañía hay

que descubrir los sistemas de significados compartidos, supuestos y valores.

Sondear las percepciones sobre políticas y prácticas organizacionales ya existentes es una tarea bastante sencilla, pero llegar a la cultura base requiere un poco más de esfuerzo.

Los antropólogos recurren a la tradición oral para identificar las creencias e imágenes compartidas, pero eso no resulta adecuado para medir la alineación de la cultura con la estrategia.

Los teóricos del comportamiento organizacional han desarrollado instrumentos de medición como el Organizational Culture Profile de Charles O'Reilly y sus colegas.

En este, los empleados clasifican 54 enunciados valóricos según la importancia y relevancia que creen que tienen en la organización.

Una vez clasificada, la cultura de una organización puede ser descrita con un grado razonable de fiabilidad y validez. Después, la organización puede estimar hasta qué punto la cultura vigente es consistente con su estrategia y qué cam-



EYEWIRE

bios podrían necesitarse.

Los ejecutivos se deben esforzar por lograr un consenso a lo largo de la organización en torno a valores corporativos como la integridad, el respeto, el trato a los colegas y el compromiso con la satisfacción del cliente. Pero algunos enunciados de la encuesta deben referirse a la cultura específica de la unidad. Así, encuestas para el departamento de Innovación y Desarrollo debe incluir enun-

ciados sobre creatividad e innovación.

Liderazgo

Si una empresa cambia su estrategia, las personas también tendrán que hacer algunas cosas de forma diferente.

Los líderes a todos los niveles (desde el CEO de una cadena minorista hasta los gerentes de sucursal)

►► 42

►► VIENE DE PÁGINA 41

tienen la responsabilidad de ayudar a la organización a identificar y entender los cambios necesarios, y de motivar y guiar a las personas hacia la nueva manera de hacer las cosas.

Para asegurarse de contar con los líderes que necesita, una empresa debe diseñar un modelo de competencias de liderazgo para sus posiciones clave.

Este es un perfil del cargo que define las competencias que se esperan de un líder capaz de aplicar eficazmente la estrategia. Una manufacturera que quería establecer equipos para resolver problemas de los clientes, identificó y definió tres competencias esenciales para los cargos de liderazgo:

o Foco en el cliente. Los líderes sobresalientes entienden a sus clientes. Saben pensar desde la perspectiva del cliente y pasan tiempo con ellos para entender sus necesidades presentes y futuras.

o Incentivo al trabajo en equipo. Los líderes sobresalientes colaboran con sus equipos. Dan poder a sus equipos para alcanzar la excelencia.

o Comunicación abierta. Los líderes sobresalientes dicen la verdad. Comparten la información con sus pa-

res, ejecutivos y subordinados. Cuentan la historia entera, y no sólo su propia visión.

Las organizaciones miden a menudo rasgos de liderazgo mediante encuestas a sus empleados. Una unidad interna o externa solicita información a subordinados, pares y superiores de un líder sobre el dominio de aquel en destrezas esenciales.

Este feedback personal se utiliza para entrenar y desarrollar al líder.

Alineación

Una organización está alineada cuando todos los empleados tienen un propósito común, una visión compartida y entienden en qué forma sus roles personales ayudan a la estrategia general. Una organización alineada incentiva la innovación y el tomar riesgos, porque los actos de los individuos se vuelcan hacia objetivos de alto nivel.

Estimular y autorizar la iniciativa individual en una

organización no alineada conduce al caos, ya que las personas innovadoras que asumen riesgos arrastran a la organización hacia direcciones contradictorias.

La alineación se alcanza en un proceso de dos pa-

sos. Primero, los ejecutivos comunican los objetivos estratégicos de modo que sean entendibles por los empleados (folletos, boletines, asambleas, programas de orientación y formación, charlas ejecutivas, intranets, paneles de anuncios).

El objetivo es crear una motivación intrínseca, inspirar a los empleados para que internalicen los valores y objetivos de la organización de forma que quieran contribuir a su éxito.

El siguiente paso usa una motivación extrínseca. La organización hace que los empleados establezcan objetivos personales y de equipo explícitos alineados con la estrategia, y establece incentivos que recompensan a los empleados cuando alcanzan los objetivos personales, departamentales, de unidad de negocio y corporativos.

Trabajo en equipo

No existe mayor desperdicio que una buena idea usada tan solo una vez. La mayoría de las organizaciones tiene que experimentar un cambio cultural para transformar a individuos acaparadores en seres que comparten sus conocimientos específicos.

Ningún activo tiene un potencial mayor para una organización que el conocimiento colectivo que reúnen todos sus empleados.

