

¿Cuál es la gran idea?

Creando y capitalizando lo mejor del pensamiento gerencial

por Thomas H. Davenport y Laurence Prusak

RESUMEN EJECUTIVO

Cada día, son más las ideas gerenciales que llueven sobre las empresas, todas acompañadas de sus correspondientes gurús (quienes las proponen) y consultores (ansiosos por ayudar en su implantación).

Pero sólo una fracción de estas ideas son adecuadas para su organización. La idea correcta en el momento correcto, puede volverla más eficiente, más efectiva y más innovadora. La idea incorrecta, o el momento incorrecto, puede dejarla atrás.

Un puñado de empresas han logrado conseguir beneficios comerciales en forma consistente de las ideas gerenciales de su gente y de otras personas. Davenport y Prusak, luego de décadas de experiencia y estudios de casos, han encontrado formas que le permitirán mejorar sus probabilidades de éxito.

Según los autores, la clave está en los “practicantes de ideas”, los individuos que hacen el verdadero trabajo de importar e implantar las ideas en la empresa. Son los que convierten las ideas correctas en acción. Los gurús que dan a conocer las ideas se llevan todo el crédito, pero son los “practicantes” quienes juegan el rol más importante.

Ganando con ideas

Las nuevas ideas gerenciales son vitales para las empresas. Cuando hablamos de ideas, nos referimos a formas de mejorar el desempeño y la gerencia de las empresas (como calidad total, re-ingeniería o gerencia del conocimiento), en contraposición a ideas para nuevos productos o servicios.

Cuando se ejecutan correctamente, las nuevas ideas de negocios pueden ayudar a las organizaciones en diversas formas:

- inspiran, motivan y dan energía
- proveen vitalidad y renovación
- motivan el cambio, y llevan a una mejor adaptación
- energizan a los individuos, lo que los hace trabajar más y pensar en forma más creativa.

No existe evidencia empírica que relacione la adopción de nuevas ideas gerenciales con un mejor desempeño. Sin embargo, si hay relación entre la adopción de ideas y el desempeño percibido. Las empresas que aceptan estas ideas tienden a aparecer en las listas de “empresas más admiradas” y a tener mayor fortaleza bursátil. De alguna forma, la adopción de ideas

provee legitimidad – demuestran que se está haciendo lo posible por mejorar.

Las ideas gerenciales son de gran importancia en la actualidad por al menos tres razones:

- 1.- La cantidad de ideas disponibles ha crecido: en los últimos años, la industria de consultoría, la cantidad de escuelas de negocio, la variedad de libros gerenciales y los títulos de revistas de negocio han experimentado un acelerado crecimiento. Hay más proveedores y canales de ideas que nunca.
- 2.- La velocidad de las ideas ha aumentado: Calidad Total fue aplicada por más de 10 años. En contraste, Re-ingeniería tuvo una vida de 5 años y Comercio Electrónico cerca de tres años. Al acortarse el tiempo de vida, se hace más importante la selección adecuada y a tiempo de las ideas.
- 3.- Las ideas innovadoras son más importantes: gracias a la globalización y a la sobre-capacidad, los productos y servicios tienden a convertirse en “commodities”. Las ideas innovadoras resultan importantes para lograr diferenciarlos.

General Electric vs Westinghouse

Ambas empresas habían competido entre sí desde finales del siglo 19. Hoy, Westinghouse está esencialmente muerta, mientras que General Electric es la empresa más valiosa del mundo.

Existen muchos factores que pueden explicar la disparidad en los destinos de ambas empresas; uno de ellos, es la forma como enfrentaron las ideas para mejorar el negocio.

Westinghouse fue siempre manejada por científicos e ingenieros. Sus grandes decisiones se limitaban al campo financiero, y su única preocupación era el valor creado para los accionistas. Existía poco intercambio de ideas entre sus empleados.

En General Electric, por el contrario, siempre se consideraron las ideas de negocio como algo fundamental. La empresa se convirtió en una verdadera máquina de ideas: seis-sigma, “gerencia sin fronteras”, “Work-out” y muchas otras.

General Electric no es perfecta; pero no queda duda que su cultura gerencial fue siempre dinámica y vibrante, lo cual marcó una gran diferencia.

Los “Practicantes de ideas”

Definimos al “practicante de ideas” como aquellos individuos que utilizan las ideas de mejora para introducir cambios en sus organizaciones. Aunque en algún momento de su carrera pue-

den ser consultores o académicos, han trabajado para empresas u organizaciones.

Estos individuos son fundamentales en el proceso de importar e implantar nuevas ideas en sus organizaciones. Son el vínculo entre las ideas y la acción. Sin ellos, las ideas quedarían en la periferia, y nunca serían utilizadas.

Los practicantes no son simples receptores de ideas completamente desarrolladas. Ellos filtran, agregan y eliminan de las ideas, para que se adecúen a las necesidades propias de su organización. De hecho, muchos gurús obtienen de estos practicantes muchas de sus ideas y casos de estudio.

Cada practicante es diferente, como lo son sus organizaciones y las ideas que implantan. Sin embargo, tienen características en común:

- Tienen una amplia educación, muchas veces en áreas como arte, historia o filosofía.
- Tienen a trabajar sin fronteras (ej: participando en conferencias, comunidades de práctica y en investigaciones multi-empresa).
- No se convierten en practicantes recién salidos de la universidad. Muchos tienen décadas de experiencia.
- Piensan más allá de su propia carrera y ascenso en la organización. Son devotos de las ideas que promueven, y de la mejora de sus empresas.

Los practicantes suelen seguir el siguiente proceso:

- 1.- **Buscan e identifican ideas:** mediante un acercamiento multi-disciplinario, filtran y sintetizan las ideas obtenidas de distintas fuentes y líderes. Generalmente leen varias revistas de negocios (como Harvard Business Review, Sloan Management Review, Fortune, etc.), numerosos libros (prefieren aquellos clásicos, y no los que están de moda), asisten a conferencias y mantienen vínculos con el mundo académico (escuelas de negocios y de otras disciplinas).
- 2.- **Empaquetan ideas:** describen las ideas, sin sobre-simplificar, sin crear falsas expectativas y sin presentarlas en términos de tecnología.
- 3.- **Respaldan sus ideas:** venden las ideas a todo nivel (desde la alta gerencia hasta el empleado de bajo rango, pasando por la gerencia media). Un factor clave es conseguir el apoyo total de los altos ejecutivos. En el proceso de “evangelizar”, frecuentemente utilizan consultores externos.
- 4.- **Ejecutan sus ideas:** esto incluye trabajar con la gente, manejar presupuestos, proyectos y procesos. Uno de los factores clave a considerar es si se debe crear una función o una organización dedicada a implantar la idea.

Algunos consejos de los practicantes

- Las ideas deben mostrar un retorno rápido, así que cuide bien los costos y los beneficios.
- Una victoria rápida puede ser desventajosa. Un gran cambio

requiere de tiempo.

- Vincule la ejecución de la idea con los ascensos y las evaluaciones del personal.
- Experimente primero, y luego escale la idea.
- Sepa cuando salirse del camino y dejar que otros ejecuten.

5.- **Llevar la idea hacia fuera:** una vez implantada exitosamente, la idea puede ser sacada de la organización en forma de productos o servicios (que puede vender, o proveer a sus clientes/proveedores).

Ideas en acción

En cualquier momento dado, existen docenas de ideas flotando en el ambiente (aunque en los primeros años del siglo XXI no parecen tan abundantes). Desde que la industria de ideas comenzó (a principios del siglo XX), han circulado miles.

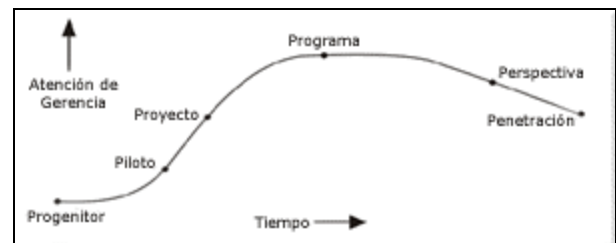
Casi todas están orientadas a uno o más de estos objetivos:

- **Mejorar la eficiencia.** Ej: benchmarking, ABC, downsizing, EVA, economías de escala.
- **Mayor efectividad.** Ej: inteligencia artificial, balanced score-card, CRM, gerencia del cambio.
- **Innovación en los productos o procesos.** Ej: brainstorming, destrucción creativa, empowerment.

En tiempos difíciles, las empresas tienden a buscar eficiencia. En tiempos mejores, están atraídas a ideas que ayudan a trabajar con mayor eficiencia. Las empresas en expansión buscan innovar e identificar oportunidades de negocio.

El ciclo y las modas

Dentro de cada empresa, las ideas de negocio exitosas siguen un ciclo, llamado Ciclo P, en función del tiempo y de la atención que reciben de la alta gerencia. Las fases son:



- **Progenitor:** alguien trae la idea, y la respalda.
- **Piloto:** implantación a pequeña escala.
- **Proyecto:** recibe atención, presupuesto, etc.
- **Programa:** serie de proyectos basados en la idea.
- **Penetración:** se hace universal e inconsciente.

Muchas ideas no siguen el ciclo completo, y pueden ascender y descender bruscamente en la atención de la prensa o de los empleados; tienden a ser clasificadas como “modas”, que en ocasiones se intentan implantar en serie.

La diferencia entre una idea “de moda” y una que provea verdadero valor, no está en la idea misma, sino en cómo se adopta. No hay ideas “de moda” sino gerentes y empresas que:

- Adoptan ideas sin importar si se adaptan a la empresa.
- Tratan a las ideas como una panacea que resolverán todo.
- Desechan cualquier iniciativa previa a favor de las nuevas.
- Utilizan las versiones más radicales de las ideas.
- Siguen ciegamente las ideas y procesos de otros.
- Hablan de la idea, pero no proveen el apoyo y recursos.
- Adoptan más ideas de las que pueden implantar.

Nada nuevo bajo el sol

Las ideas gerenciales suelen ser vendidas como nuevas, frescas e innovadoras. Sin embargo, la mayoría no lo son: le deben mucho a ideas que aparecieron antes. Son poco frecuentes las ideas innovadoras y buenas a la vez.

CRM

La gerencia de la relación con los clientes (CRM), es una idea que genera mucho entusiasmo. Analizada cuidadosamente, se puede ver que está basada en otras ideas: enfoque en el cliente y conocer al cliente (ideas muy antiguas), dedicar más atención a los mejores clientes (una vieja idea, ahora apoyada por nuevas tecnologías), mejoramiento de la fuerza de ventas (también apoyada por nuevas herramientas tecnológicas) y gerencia del conocimiento.

En consecuencia, CRM resulta ser una etiqueta útil para la adopción de nuevas habilidades y el reforzamiento de antiguas filosofías, empaquetadas en una idea.

Peor que la novedad, es la retórica de “revolución”. Las ideas vendidas como revolucionarias son peligrosas, ya que llevan a utilizar las versiones más radicales, y elevan las expectativas más allá de lo realmente alcanzable. Los cambios dramáticos y grandes son sólo necesarias cuando se está ante una crisis.

Muchos autores y revistas utilizan el calificativo “revolucionario” como forma de lograr la atención. Si se elimina la retórica, es fácil darse cuenta que pocas o ninguna idea lo ha sido. Es importante para el gerente saber separar la realidad de la retórica, al momento de trabajar con ideas gerenciales.

Los gurúes

Los practicantes son los que tienen el rol más importante en la implantación de las ideas. Pero los gurúes (término utilizado para ciertos líderes religiosos de Asia central) juegan un papel no menos importante.

Los gurúes no necesariamente crean las ideas gerenciales, pero ayudan a empacarlas y difundirlas. Toman ideas que están en el aire, o movimientos ya existentes, y le dan estructura. Pocas ideas avanzan sin un gurú que le de su bendición.

El primer gurú de la gerencia fue probablemente Frederick

Winslow Taylor, a principios del siglo XX. Taylor promovía la idea de eficiencia, mejora de procesos y estudios de tiempo y movimiento. Tenía un fervor mesiánico por su noción del “management científico”.

Los gurúes tienen que hacer tres cosas:

- 1.- Interactuar con empresas: estas son sus principales fuentes de ideas.
- 2.- Pensar y escribir: deben escribir artículos, libros y otras formas de literatura. Afortunadamente, ha aumentado la cantidad de publicaciones. En el lado negativo, esta proliferación hace difícil llamar la atención.
- 3.- Presentar sus ideas: es fundamental que participen en conferencias y charlas corporativas. No sólo les permite llevar sus ideas a quienes pueden utilizarla, sino que les genera un valioso ingreso.

Ranking de gurúes

Los gurúes necesitan visibilidad para lograr el impacto necesario. Utilizando bases de datos de ciencias sociales, medios de comunicación sobre negocios, y Google, se realizó un ranking completo de los 200 gurúes según su impacto. Los diez más relevantes:

- 1.- Michael Porter: estrategia y ventaja competitiva
- 2.- Tom Peters: En busca de la excelencia y muchos otros.
- 3.- Robert Reich: El futuro del éxito, entre otros.
- 4.- Peter Drucker: el gurú mejor conocido.
- 5.- Gary Becker: economista, ganador de premio nobel.
- 6.- Peter Senge: La quinta disciplina
- 7.- Gary Hamel: Liderando la revolución y otros.
- 8.- Alvin Toffler: El Shock del futuro.
- 9.- Hal Varian: estudioso de la gerencia de información.
- 10.- Dan Goleman: Inteligencia emocional.

Siguen en la lista: Rosabeth Moss Kanter, Ronald Coase, Lester Thurow, Charles Handy, Paul Romer, Henry Mintzberg, Stephen Covey, Michael Hammer, Bill Gates, Warren Bennis, Jeffrey Pfeffer, Philip Kotler, Robert C. Merton, C.K. Prahalad, y Thomas Davenport.

Orígenes de los gurúes

Los gurúes tienen diversos orígenes, y el origen puede tener gran influencia sobre la naturaleza y calidad de las ideas. Cada uno tiene sus fortalezas y debilidades, y puede producir prejuicios que deben considerarse antes de adoptar sus ideas.

Los orígenes más comunes son:

- Académicos: los profesores de escuelas de negocio suelen investigar y escribir sobre asuntos relevantes para los gerentes. Además de investigar y enseñar, usualmente hacen consultoría y dictan conferencias. Ejemplos: Michael Porter (Harvard), C.K. Prahalad (Michigan), Lester Thurow (MIT).

- **Consultores:** trabajan para empresas consultoras, donde entre otras tareas, deben generar ideas líderes. Ej: Adrian Slywotzky (Mercer), Jim Champy (Perot), Lowell Bryan (McKinsey).

- **Gerentes:** generalmente CEOs de empresas grandes y exitosas, suelen hablar sobre ideas que han adoptado. Ej: Jack Welch (General Electric), Andy Grove (Intel).

- **Periodistas:** escritores o editores de revistas o periódicos de negocios. Muchos han escrito libros también. Ej: Tom Stewart (Harvard Business Review y Fortune), John Byrne (Business Week).

Es importante entender el origen de las ideas, y desarrollar relaciones con algunos de los gurús. Sin embargo, no se puede perder la perspectiva: los gurús ya reciben demasiada atención en el mundo de los negocios.

Sabiduría del mercado

Las ideas de negocio tienen valor. A juzgar por el precio de los libros populares, atraen mucha atención en un corto pero intenso período de tiempo, y después pasan a ser ignoradas. El libro "Reingeniería de la corporación" de Hammer y Champy puede ser adquirido en Internet por apenas US\$0,75.

Lo que ocurre con las ideas puede explicarse mediante el marco de un mercado, que cuenta con los elementos de siempre:

Compradores de ideas: son los gerentes, frecuentemente los practicantes. No les resulta suficiente la descripción de su cargo, el sentido común y la experiencia.

Los gerentes están sometidos a una serie de presiones que los lleva a comprar ideas, entre ellas:

- **Incertidumbre:** no saben cómo hacer que su empresa sea más efectiva, eficiente e innovadora.
- **Coerción:** analistas de mercado o miembros de la junta directiva presionan a la gerencia para que considere determinadas ideas que han visto implantar con éxito.
- **Conformidad:** si todos en la industria lo hacen ¿por qué nosotros no?.
- **Heurística económica:** si un gerente identifica una mejora necesaria, investigar a fondo cual es el mejor método para hacerlo puede resultar imposible. La solución suele ser contactar a una empresa consultora o a un gurú con experiencia en el tema.

Vendedores de ideas: se trata de una industria global, grande, poderosa, fragmentada y poco regulada; es la industria de asesoría. Esta incluye empresas consultoras, bancos de inversión, escuelas de negocio, firmas legales, agencias de calificación, editoras y proveedores de tecnología. Se desconoce el tamaño, pero se estima que abarcan entre 8 y 27% del producto nacional de Estados Unidos.

La industria de asesoría incluye a muchas empresas grandes,

como McKinsey, IBM, Gartner Group y la escuela de negocios de Harvard. También forman parte empresas pequeñas e individuos, que en ocasiones tienen tanto impacto como los grandes (ejemplo: Peter Drucker).

Todas tienen algo en común: participan en un mercado dinámico, en el cual se deben crear ideas para incorporarlas a productos y servicios. Además de atender la demanda, deben crearla.

Para que el mercado de ideas funcione, estas deben llegar a su público. Para ello, los vendedores utilizan varios canales, entre los que destacan las editoriales (revistas, libros, periódicos), instituciones educativas (escuelas de negocio, educación ejecutiva) y conferencias.

Intermediarios de ideas: tienen un rol fundamental al aparear compradores y vendedores. Ejemplos de estas son las agencias de conferencistas, que identifican y contratan al conferencista adecuado para un evento corporativo. Otro ejemplo son las empresas de investigación, que evalúan las ideas y tecnologías, para que los compradores puedan tomar una mejor decisión.

Evaluando las ideas

Al examinar las evaluaciones de libros gerenciales, surgen tres criterios básicos de evaluación:

- **Funcionalidad.** Ejemplo: "ofrece remedios potenciales" o "enfatisa la implantación por encima de la formulación".
- **Estilo.** Ejemplo: "utiliza humor y pasión" o "hace uso de casos y metáforas".
- **Rigor intelectual.** Ejemplo: "basado en estudios y en la experiencia" o "el análisis empírico demuestra...".

¿Será adecuada?

Hay muchas ideas en el mercado, pero sólo un reducido número de estas es adecuada para su organización en un momento dado. Es entonces necesaria una persona astuta y confiable que filtre las ideas, y que logre alinear las necesidades de la empresa con una idea específica. Este es el practicante.

Para filtrar las ideas, el practicante debe estar en capacidad de:

- **Traducir:** al conocer la cultura, el clima, la estructura y la estrategia, pueden determinar si la idea necesita pocas o muchas modificaciones para funcionar en la empresa.
- **Determinar el momento adecuado:** para hacerlo, deben monitorear con cuidado el Zeitgeist – el ambiente económico, político y social.
- **Armonizar:** deben escuchar atentamente los temas clave en la empresa, antes de introducir una idea. De esta forma, evitan por ejemplo introducir ideas orientadas a la innovación, cuando la empresa está en la búsqueda de eficiencia.

Una vez identificada la idea correcta, es necesario venderla. Es recomendable venderla a todo nivel – desde el CEO hasta el empleado de menor rango. Sin embargo, si tiene que escoger

(por limitaciones de tiempo o recursos) enfoque sus esfuerzos en el CEO o en algún alto gerente.

La venta exitosa

- Comprenda el incentivo para el cambio, y apunte su esfuerzo de ventas en esa dirección.
- Sepa quién pagará por la iniciativa, y por qué debería hacerlo.
- Enmarque la idea dentro de aquello que ya tiene la atención de los líderes.
- Nunca venda tecnología.
- Salga en un "tour" de venta, promoviendo la idea en persona.
- Si encuentra un líder a quien no le interesa, no pierda el tiempo, busque a otro.
- Construya un equipo de apoyo.
- Vincule la idea con los clientes de la empresa.
- Vincule la idea con el mérito – haga que esta construya reputación y carrera.

Casos: Re-ingeniería vs. Gerencia del conocimiento

En su cima, la Reingeniería de Procesos de Negocio (BPR) fue una de las ideas más grandes de la historia. Fue descrita en más de 25 libros, uno de los cuales vendió más de dos millones de copias. Fue una verdadera máquina de hacer dinero para ciertos gurús, empresas consultoras y proveedores de tecnología.

La BPR incorpora varias ideas, entre las que destacan el rediseño y mejora radical del trabajo, la creación de procesos de negocio amplios y multi-funcionales, y el uso de tecnología de información para permitir nuevas formas de trabajo.

Proliferaron otros significados para el término. Comenzó a ser utilizado para cualquier intento de cambiar la forma de trabajo, por pequeño e insignificante que fuera. Para algunos, pasó a ser sinónimo de downsizing y despidos masivos.

La Reingeniería fue una idea que no logró culminar su ciclo P. Su ascenso en términos de atención fue tan vertiginoso, que sobrevino la desilusión y el desencanto, cayendo tan rápido como ascendió. Nunca alcanzó la fase de perspectiva ni penetración.

La Gerencia del Conocimiento (KM por sus siglas en inglés) ha recorrido un ciclo muy distinto al de Re-ingeniería. Siendo

un concepto más amplio, su ascenso fue más lento, por lo que no se dañó en el proceso. Aunque no es un ejemplo perfecto, y conscientes de que es todavía temprano para saber si habrá alcanzado la fase de penetración, parece dirigida hacia allá.

Liderazgo basado en ideas

Aunque los practicantes son las piezas fundamentales, los líderes son de gran importancia para la ejecución exitosa de ideas gerenciales. Sin el apoyo y protección de los líderes, la implantación de las ideas no llegará lejos.

Las ideas son fundamentales para el desempeño de la empresa, la motivación de los empleados y la vitalidad de la organización. Es por ello que un líder debe aprender a facilitar el cambio basado en ideas, y a hacer que el trabajo del practicante sea más fácil y exitoso.

En tal sentido, los líderes deben:

- Asegurar que en la empresa existan los practicantes, y sean respetados.
- Proponer una estrategia de ideas y promover una cultura que las acepte.
- Trabajar con los practicantes en cada una de las ideas.
- Resaltar la importancia de las ideas.

Algunas ideas: Costeo basado en actividades (ABC), *Inteligencia Artificial*, Benchmarking, *Brainstorming*, Brand Management, *Canibalización*, Gerencia del cambio, *Caos / complejidad*, Inteligencia competitiva, *Mejora continua*, Análisis costo-beneficio, *Árboles de decisión*, EDI, *Diversificación*, CRM, *Downsizing*, EVA *e-Commerce*, e-Marketplace, *Economías de escala*, Curvas de experiencia, *Empowerment*, Las 5 fuerzas, *Organizaciones planas*, Ecología de información, *Teoría de juegos*, Globalización, *Jerarquía de necesidades*, Capitalismo intelectual, *Keiretsu*, Gerencia del conocimiento, *Gerencia por objetivos*, Gerencia a libro abierto, *Outsourcing*, Paradigmas, *Seis Sigma*, Planificación por escenarios, *Alineación estratégica*, FODA, *Sinergia*, Teorías X y Y, *Teoría Z*, Cadenas de valor, *Calidad total*, Organizaciones virtuales, *Gerencia de la cadena de suministros*, Visión, *Miopía de mercado*.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=253>

El contenido de este Resumido es Copyright 2003 por Resumido.com, todos los derechos reservados
Los derechos intelectuales del libro y su contenido son propiedad del autor y las empresas que lo registraron originalmente.
<http://www.resumido.com>