



## La fuente del éxito

Cinco principios duraderos del verdadero liderazgo

por Peter Georgescu y David Dorsey

### RESUMEN EJECUTIVO

El mundo desarrollado se encuentra inmerso en lo que se podría llamar una “economía de la abundancia”, y esto trae como consecuencia que las relaciones comerciales que una vez constituyeron la base del proceso productivo ya no sean de mucho uso para las compañías.

De hecho, ya las compañías no pueden determinar su éxito sobre la base de criterios puramente financieros o internos, sino que deben hacerlo a partir de la relación que han logrado establecer con el cliente. De lo contrario, corren el riesgo de que su producto o servicio se vuelva una mera mercancía sin mayor ventaja competitiva.

Según los autores, el cliente y el empleado creativo son los últimos bastiones de valor que le quedan en la organización de hoy en día. Por tanto, es de suma importancia, por una parte, crear una estrecha relación con el cliente; y, por la otra, crear un clima laboral que favorezca la creatividad.

### Abundancia de todo lo bueno

El mundo ha llegado a un punto en el que la abundancia se ha vuelto algo común. Por primera vez en la historia, los suministros de casi todas las mercancías superan la demanda de un modo que no es cíclico. Este es un mundo en el que la sobreproducción se está topando con una disminución de la demanda en todo el mundo desarrollado. Por tanto, hay buenas probabilidades de que las sociedades no sufran de escasez durante mucho tiempo.

Si bien es cierto que este cambio ha tenido implicaciones económicas, sociales y políticas, no ha ocurrido de la noche a la mañana, sino gracias a la convergencia de una serie de factores, que silenciosamente se colaron en una industria tras otra.

La mayoría de las barreras para entrar en casi cualquier industria han desaparecido gracias a la disponibilidad de nuevos conocimientos, tecnologías, capacidades de producción y materias primas, entre otras cosas. El resultado es que hay demasiados automóviles, computadoras, redes de fibra óptica, etc. Este cambio de paradigma ha propiciado una constante lucha entre consumidores y proveedores, que será ganada por los primeros, pues los consumidores son hoy en día los verdaderos líderes del negocio. Dado que en los mercados hay lo que este mismo quiere y no lo que los fabricantes (expertos en marketing, distribuidores, publicistas y/o minoristas) quie-

ren, lo que una vez fue una sana competencia por conseguir una buena porción de mercado se ha convertido hoy en día en una encarnizada batalla en la que la sobrevivencia de cada compañía está en entredicho.

Al mismo tiempo, las innovaciones que años atrás hubieran asegurado años de ganancias están siendo imitadas rápidamente, lo que ha beneficiado a docenas y quizá cientos de rivales. Por tanto, las marcas que una vez fueron poderosas se están convirtiendo ahora en mercancías y sus márgenes de ganancias están en constante asedio.

Algunas de las viejas tácticas de respuesta funcionan aún pero tienen límites; las compañías pueden reducir los costos sólo hasta un cierto punto sin desmejorar la calidad. Además, aunque siempre pueden aumentar la productividad de sus trabajadores, se toparán irremediamente con una disminución del retorno.

La Internet (el único medio de comunicación verdaderamente global) ha jugado un importante papel en dicho cambio, pues amplifica la voz de cada individuo como comprador o ciudadano. Además, permite que los negocios modelen sus procesos y procedimientos desde abajo, lo que hace que lanzar y dirigir una empresa sea más sencillo. Las compañías son capaces de simplificar o saltarse la mayoría de los canales de distribución, suministro, producción, ventas, etc., lo que les ha permitido ofrecer un verdadero servicio de clase mundial.

Así pues, la Internet permite eliminar casi todo lo que no le añade valor al proceso comercial. Por tanto, las compañías recientes alcanzan a las más veteranas en cuestión de meses. Esto hace que los precios caigan y que aumente la presión por mejorar los productos y servicios. Así que nada tiene valor durante mucho tiempo, pues los márgenes, las ganancias y los precios continúan bajando sin parar.

Dada esta situación, la gran pregunta es: ¿Existe algún modo de predecir el éxito a largo plazo en este tipo de ambiente? La respuesta es afirmativa. Debe surgir un nuevo modelo para el mundo desarrollado, que fomente constantemente la innovación pero que, a la vez, elimine drásticamente los pasos intermedios entre el cliente y el productor. De este modo, sería posible ofrecer un servicio más íntimo. La actividad comercial debe estructurarse alrededor del cliente y del empleado creativo, que son las dos únicas fuentes de valor que quedan.

## El duradero principio del éxito

Las compañías deben dejar de lado el tipo de comportamiento que las ha mantenido vivas durante todo este tiempo y tomar decisiones sobre la base, no tanto de lo que conviene, sino de principios. Sin embargo, este enfoque nunca ha sido sencillo para los líderes de empresas, porque implica estrategias a largo plazo y un cambio en la forma de tratar a empleados y clientes. Esto no le agrada mucho a las compañías, sobre todo porque Wall Street nunca ha valorado genuinamente la planificación estratégica ni cambios profundos del orden económico.

Sin embargo, las compañías deben producir ganancias anuales y, al mismo tiempo, desarrollar la visión, cultura e imperativos críticos que generen lealtad entre clientes y empleados. Pero esto sólo es posible si las compañías iluminan su camino con los principios fundamentales de la creatividad, el liderazgo, la competencia, la alineación y los valores.

### Principio 1 - Creatividad: la fábrica de mañana, hoy

Dado que el “motor” del siglo XXI será la creatividad, la gerencia deberá crear un clima en el que la gente esté lista para trabajar con ideas innovadoras. En este mundo de abundancia, los suministros, los recursos naturales, el capital y el conocimiento le pueden permitir a una empresa entrar a la economía global, pero no triunfar en la misma. De hecho, estas fortalezas se han vuelto tan irrelevantes que, si la creatividad no impulsa la visión estratégica, por lo general lo mejor es bajar los precios al mínimo.

Así pues, para los individuos, las compañías, las comunidades y las naciones, el éxito, la abundancia y la calidad de vida dependerán de la capacidad de crear, inventar e innovar. Todo se reduce a tener la habilidad de diferenciar los productos y servicios de un modo relevante so pena de quedar relegado a un mundo de *commodities*. Si las compañías no empiezan ahora (a diferenciar sus productos y a sí mismas, a apasionarse por lo que hacen e imprimirle tanta creatividad a sus negocios que nadie pueda igualarlas), no le interesarán a nadie y los empleos se evaporarán. Pero no se trata de entretenimiento, arte o creatividad sin límites, sino de un clima de trabajo gerenciado de tal modo que se vuelva una fuente para la mente que busca soluciones creativas.

Este enfoque supone una creatividad aplicada y productiva, que tenga valor estratégico. Surge de un conocimiento total del negocio de la compañía tal cual es hoy en día, y de un conocimiento de los principios que le han permitido triunfar hasta la fecha. Sobre esta base es posible construir una compañía que logre pasar al próximo nivel de diferenciación. Dado que el hecho de poner a prueba sus productos y servicios frente al cliente se ha vuelto una necesidad diaria, las organizaciones deberían acercarse a los clientes como si se tratara de ganar nuevos negocios. Las compañías que no se destaquen realmente no serán tomadas en cuenta.

Pero, de nuevo, esto sólo pone a la organización en el campo

de juego. Para triunfar, los líderes deben despertar y cultivar la creatividad de todo el que esté involucrado en la consecución de los objetivos establecidos. Considerar la creatividad ya no como un factor “débil” sino como el mayor activo es tarea fundamental de las organizaciones.

La buena noticia es que la creatividad no es un don reservado a los expertos de marketing, sino un recurso universal e inagotable, que puede ser cultivado por cualquiera cuando se dan ciertas condiciones:

1. Debe haber un conocimiento racional del negocio, que permita aplicar la creatividad para crear diferenciación.
2. La gente debe:
  - 2.1. Estar intensamente comprometida con su tarea.
  - 2.2. Practicar la habilidad de conseguir patrones en eventos inconexos.
  - 2.3. Permitir que la creatividad abra caminos inesperados.
  - 2.4. Apreciar el riesgo.

Las organizaciones pueden magnificar, fomentar e integrar estos procesos dentro de un patrón organizacional más grande a través de la colaboración, las asociaciones, las tormentas de ideas y el trabajo en equipo. Este tipo de interacción creativa produce un aumento exponencial de la productividad de cada individuo; lo que propicia un resultado mucho más grande que la suma de las mentes involucradas.

### Principio 2 - Liderazgo Ilustrado: se acabó el hombre duro

Sin embargo, los líderes no pueden obligar a las personas a que produzcan buenas ideas, porque nada interrumpe más el proceso creativo que el control, la intimidación y la motivación a través del miedo. La gente será obediente y productiva de un modo familiar, pero no se conducirán con la inventiva necesaria para triunfar. Pero la creatividad tampoco debe ser mimada. La creatividad sólo surge a través del trabajo constante. Los líderes que respeten el poder creativo, y que sepan tanto cultivarlo como administrarlo, conseguirán nuevos negocios.

Dado que la creatividad organizacional supone colaboración y la habilidad de trabajar en un estado mental que favorezca la creación, el ambiente creativo es crítico a la hora de optimizar el producto de los procesos creativos. Dicho ambiente debe contar con una serie de objetivos claros y medibles. Debe haber una “cultura de apoyo e información”. Además, se debe fomentar el riesgo y permitir el fracaso. Asimismo, debe haber un sistema de remuneración financiera y emocional, que responda a resultados medibles.

La clave es cultivar y mantener una cultura en la que cada gesto y palabra contribuyan con la misión de la compañía. Debe ser un ambiente en el que la gente se sienta ansiosa y orgullosa de estar. Un lugar en el que los empleados sientan que están haciendo algo que ninguna otra compañía puede hacer.

Sólo un liderazgo “ilustrado” puede cultivar este tipo de

ambiente en el que personas preparadas trabajen en la consecución de nuevas ideas. Así que los líderes deben dejar de lado el enfoque tradicional del “líder duro” y adoptar un modo de hacer negocios que sea más inteligente, flexible y diligente.

A través de la historia, el “líder duro” ha resultado ser o un estafador o un abusador. Por tanto, el liderazgo “ilustrado” (la habilidad de resistirse a ganar a toda costa) es la solución. Y, si bien aún hoy en día es necesario tomar decisiones con vigor, esto no debe ser confundido con la cruel ignorancia del “líder duro”.

En este mundo de abundancia, los clientes tienen la posibilidad de elegir entre los productos y servicios, y de imponerse sobre el proveedor. Por tanto, el cliente tiene el dominio. Aparte, la relación entre lo ofrecido y los clientes ha sido redefinida como “identidad de marca”; es decir, la marca líder no sólo satisface necesidades funcionales, sino genera un clima de intimidad y confianza con el cliente. Si la cultura de la compañía no se sustenta sobre un clima de confianza, honestidad y justicia, los clientes se encontrarán con empleados indolentes y sobrevendrá una erosión de la lealtad del cliente.

Dada esta situación, el líder debe ser definido por una serie de características “ilustradas”:

1. Aparte de objetivos comerciales, el líder debe desarrollar valores culturales.
2. Debe ser capaz de comunicarse con todos los accionistas.
3. Debe dedicarse vigorosamente a la calidad y a la satisfacción del cliente, y debe encarnar los valores corporativos.
4. Debe exigirle excelencia creativa y altos estándares a todo el mundo.
5. Debe saber cómo ser a la vez exigente y justo.

La creación de nuevas ideas, nuevos productos y nuevos enfoques debe darse en una atmósfera que permita reunir una fuerte voluntad de triunfar, intuición, disfrute y compasión. En este tipo de ambientes, los equipos dejan de luchar y simplemente se dedican a su tarea. Mantienen un espíritu crítico y admiten que simplemente no saben cómo resultará todo. Le prestan atención a todo y se desempeñan con gran resolución. Pero, además, se dan un tiempo para descansar y para que el proceso evolucione naturalmente. Formulan preguntas tontas, están dispuestos a fracasar varias veces y se rehúsan a rendirse.

Cuando la gente se siente “en casa” en el ámbito de trabajo, las soluciones creativas surgen naturalmente. Y dado que mantiene encendido el espíritu de la organización, esta creatividad se convierte en el único factor diferenciador dentro de una economía de la abundancia. Esto es lo que lleva al cliente a decir: “No hay nadie más a quien le compraría”.

### **Principio 3 – Habilidades: Las herramientas esenciales**

Las habilidades particulares, que fueron en una época un factor diferenciador como la calidad, son ahora un requisito fundamental pues, sin estas, el lazo entre la compañía y los clientes

se debilita y eventualmente desaparece. El mundo comercial gira en torno a tres habilidades particulares:

1. Las habilidades necesarias para hacer cualquier tipo de negocio.
2. Las habilidades necesarias para hacer negocio en una industria en particular.
3. Las habilidades necesarias para sobrevivir en la nueva economía de la abundancia.

Si una compañía no domina los dos primeros tipos de habilidades, no logrará jamás dominar el tercero.

Estas habilidades deben ser redirigidas hacia el consumidor, independientemente de qué tan exitosa sea la compañía según sus indicadores internos. La economía de la abundancia requiere de una nueva habilidad fundamental, es decir, conocer el mercado y saber cómo adentrarse en el mismo. La constante innovación y diferenciación supone una forma de hacer negocio más relacionado con el área del marketing. Dicho enfoque es el arte y la ciencia de conectar un producto o compañía con un consumidor o cliente. Esto es lo que diferencia la nueva economía de la economía que se enfoca simplemente en las transacciones comerciales.

A diferencia de las marcas del pasado, las nuevas marcas son una especie de contrato entre el producto, el servicio o la compañía, y el consumidor, que asegura mayor calidad y valor. A cambio, el cliente le ofrece a la marca su lealtad y su disposición de pagar un poco más por los productos. Así pues, la gran pregunta de esta nueva era es: ¿Será mi marca lo suficientemente fuerte? ¿Se estará convirtiendo mi marca en una mercancía dada la competencia? Esta es la razón por la que las compañías deben implementar algún mecanismo que les permita evaluar la fortaleza de la marca.

### **Principio 4 – Alineación: La palabra mágica**

El concepto de “alineación” es fundamental dentro de la compañía del siglo XXI, porque integra todos los demás principios, de modo que todo lo que haga la organización estará en sintonía con la misión. La alineación tiene que ver con armonizar y sincronizar las habilidades, la creatividad, la visión, la ética y la integridad. Cuando las compañías toman en cuenta este concepto, el resultado es la fabricación de productos y servicios de alta calidad.

### **Principio 5 – Valores: Atrévase a ser bueno**

El enfoque tradicional de hacer negocio era usar y administrar a las personas de un modo que destruía sus espíritus. Se trataba de aprender las reglas de la selva para lograr sobrevivir. La idea era poner cara de satisfacción en la oficina y dejar ciertos escrúpulos en casa. Era el tipo de personalidad dividida que les permitía a las personas ser a la vez un padre ejemplar y un negociador despiadado.

Esta situación no puede continuar en la economía de la abundancia. Una vida exitosa tanto en lo profesional como en

lo personal supone que los individuos se atrevan a asumir los cinco principios y, sobre todo, que asuman valores (honestidad, confianza, respeto, integridad y responsabilidad). Esto significa enseñarle la misma cara a todo el mundo.

Lo positivo de esto es que la persona que a uno le piden que sea es la misma persona que uno quisiera ser. A diferencia de los deportes, los negocios no son un juego de suma cero en el que es necesario acabar con el rival. Así pues, la mejor aproxi-

mación en este sentido es convivir con todas las partes. Los resultados se obtienen buscando la excelencia y bloqueando al oponente (es decir, ganándose al cliente en vez de derrotando al rival). Este tipo de cultura es mucho más duradera porque genera la lealtad y la confianza que necesita la compañía para sobrevivir en la nueva economía.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



La gerencia en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



El portal del libro gerencial

**Título original:** The Source of Success

**Editorial:** Jossey-Bass

**Publicado el:** agosto de 2005

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/399>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir ni parcial ni totalmente el contenido de las mismas ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.