



Misión posible

Convertirse en una organización de clase mundial, mientras estemos a tiempo

por Ken Blanchard y Terry Waghorn

RESUMEN EJECUTIVO

Para sobrevivir, las empresas de hoy necesitan trabajar y enfocarse en el presente y en el futuro al mismo tiempo. Es decir, es necesario remodelar el negocio actual para poder competir con mayor eficiencia en el presente, mientras que se innova y crea una nueva empresa que ganará clientes en el futuro.

Para lograrlo, es necesario aprovechar la energía creativa del ser humano; para aprovecharla, es necesario que los gerentes se hagan socios de sus empleados; para hacerlos socios, es fundamental que se comprometan significativamente con mejorar las operaciones del (P)resente o en crear la organización del (F)uturo.

Blanchard y Waghorn compilaron en este libro un manual que promueve el cambio y lo hace menos desafiante para el personal de una empresa, al darles a todos la oportunidad de escoger pertenecer a uno de los dos equipos, el P o el F.

Construyendo el mañana ¡hoy!

La necesidad de trabajar tanto en el presente como en el futuro al mismo tiempo, puede ilustrarse con un modelo llamado la "curva Sigmoide". Esta curva tiene la forma de una S, es plana al comienzo de la historia de la empresa; luego comienza a incrementar suavemente conforme la empresa crece; y finalmente declina, conforme lo hace el desempeño de la misma.

El secreto de un crecimiento constante es compensar el declive con una nueva curva antes de que la presente llegue a su final. Las empresas actuales deben entonces mantener la primera curva, al tiempo que comienzan una segunda.

La única forma de lograrlo es colocar a cada persona como un socio para cambiar el presente y/o el futuro. En las compañías que van a prosperar en las próximas décadas, toda persona tendrá dos trabajos:

- 1.- Trabajo diurno, que le ofrecerá a los clientes productos y servicios de alta calidad.
- 2.- Trabajo de transformación, en donde a cada individuo le será dada la posibilidad de unirse a uno de dos equipos:
 - Equipo "P": mejorarán la organización presente, para que pueda responder con eficiencia a sus clientes actuales.
 - Equipo "F": crearán el futuro de la organización, al

imaginar lo que serán los clientes y mercados de mañana.

Esto permite al empleado escoger su forma de participación en el proceso de cambio, a diferencia de la forma tradicional en la cual se les impone un plan. Estudios demuestran que la mente humana tiende a rechazar ideas radicalmente innovadoras, ya que no la pueden relacionar con la realidad presente. La reacción suele ser más favorable cuando se le pide escoger entre dos o más alternativas: en lugar de escoger "sí" o "no", y así concentran su energía en decidir cuál de todas.

Para ayudarlos a decidir, debe hacer 3 preguntas:

- 1.- ¿Qué equipo le atrae más: mejorar lo que ya existe o crear lo que aún no existe?
- 2.- ¿Preferiría producir resultados ahora, o diseñar cómo éstos serán producidos en el futuro?
- 3.- ¿Preferiría implantar una dirección, o determinarla?

Una persona que prefiera la primera opción en cada pregunta, querrá trabajar en el equipo "P"; quien haya escogido siempre la segunda, querrá trabajar en el equipo "F".

Los miembros del equipo "P", mientras desempeñan sus actividades regulares, deben buscar formas de añadir valor al tiempo que reducen costos. Una vez a la semana se reunirán en grupos de 6 a 10 personas, y compartirán sus ideas. Pudieran trabajar, por ejemplo, en un plan para lograr "cero-defectos" en cierto producto.

De forma similar se reunirá el equipo "F". Utilizarán técnicas como los juegos de roles y la planificación por escenarios para estimular la creatividad y obtener visiones conjuntas del futuro de la empresa.

Ambos deben ser apoyados por sus respectivos equipos de diseño, que coordinen el trabajo, resuelvan asuntos que vayan más allá de los límites departamentales y mantengan un balance entre mejorar el presente y diseñar el futuro.

Los equipos serán dirigidos por un Comité Directivo, conformado altos ejecutivos, que deben asegurarse de que la primera curva viva lo suficiente para dejar que la segunda se establezca. Son responsables de garantizar los fondos para ambas y por aclarar la confusión que puede surgir cuando ambas curvas operan a la vez. No es una tarea fácil, pero muchas empresas lo han logrado, como J.P. Morgan al transformarse de un banco comercial a uno de inversión, y GAP al pasar de ser una cadena de tiendas de descuento en un proveedor de moda.

Mejorando la primera curva

El mejoramiento de la primera curva se enfoca en los siguientes 18 meses. Por tanto, el equipo P debe luchar para hacer que la compañía sea lo mejor posible al ofrecerle servicio a sus clientes en los mercados actuales.

La agenda del equipo P debe estar centrada en:

- La rapidez y la flexibilidad de la empresa.
- Hacer a la organización más plana.
- Afianzar los lazos con clientes y proveedores.

Para ello, deben estudiar a fondo a sus clientes, competidores y tecnología actual, y cuestionarse cómo utilizar los cambios recientes para lograr ciertas ventajas. Para ello, se sugiere un proceso de 3 pasos:

1.- Visualizar la empresa que se desea tener, para poderle ofrecer un mejor servicio a los clientes: se empieza por definir el propósito, basado en la necesidad del cliente (no en el producto o servicio que se ha ofrecido). Hay que evitar definir demasiado al negocio para no limitarlo.

Algunos ejemplos exitosos: Xerox, pasó de “hacemos equipos de oficina” a “ayudamos a mejorar la productividad en la oficina” y SAS, que cambió de “somos una línea aérea” a “transportamos personas y bienes”.

Luego es necesario saber cómo se redefinirá la empresa para satisfacer las necesidades del cliente. Para esto, existe un número de elementos críticos que se combinan para proveerle su producto o servicio al cliente:

- **Metas centrales:** son ideas amplias sobre lo que la empresa desea alcanzar; definen la razón de la existencia de la compañía; son su misión o propósito.
- **Valores centrales:** lo que la organización considera importante. El grupo de creencias que determina cuáles son las acciones y conductas aceptables. Los valores deben ser identificados, tomados en cuenta prioritariamente, comunicados (a clientes, proveedores, accionistas y empleados) y alineados con la práctica (identificar y cerrar las brechas entre los valores y la práctica).

Para los gerentes es fundamental actuar acorde a los valores; de otra forma, los empleados se vuelven cínicos y fracasan.

- **Estrategia:** definir la estrategia que se usará para alcanzar las metas centrales. A veces se define como la manera en que una empresa planea crear valor único.

Treacey y Wiersema indican en su libro “La disciplina de los líderes del mercado” que las empresas de clase mundial se distinguen en una (y sólo una) de tres estrategias: eficiencia (menores costos), innovación (proveer los mejores productos) o intimidad con el cliente (hacerlos fanáticos de sus productos o servicios).

- **Procesos de negocio:** son el grupo de actividades que permiten ejecutar la estrategia. En una empresa de manufactura, incluyen diseño del producto, manejo de la cadena de suministro, manufactura, entrega, etc. A menudo fluyen a través de las barreras de la estructura formal.

- **Estructura formal:** incluye las tareas individuales, unidades, equipos de trabajo, divisiones, departamentos, jerarquía, etc. La estructura es lo que le permite a la organización ser más o menos rápida y flexible.

- **Sistemas:** son los procedimientos que le dan apoyo a la estructura. Deben existir al menos 4 sistemas para que la organización pueda desempeñarse a un alto nivel:

- **Responsabilidad:** cada persona debe conocer qué debe lograr.

- **Sistemas de información:** proveen la información necesaria para poder tomar buenas decisiones.

- **Retroalimentación:** toda persona debe recibir feedback que le permita identificar sus debilidades y reforzar sus fortalezas.

- **Entrenamiento:** cada cambio requiere que las personas aprendan nuevas formas de trabajar.

- **Gente y habilidades:** Un negocio debe identificar sus habilidades centrales – las competencias y tecnologías necesarias para implantar la estrategia y alcanzar la meta.

Prahalad y Hamel, en su libro “Compitiendo para el futuro”, indican que las competencias centrales son una fuente de ventaja competitiva, porque hacen una contribución única al valor percibido por el cliente. Por ejemplo, la habilidad central de Casio es la miniaturización, que le ha permitido mercadear exitosamente todo tipo de equipos de bolsillo.

- **Cultura:** se refiere a las normas, al cómo se hacen las cosas dentro de la empresa. Se basa en las creencias y suposiciones compartidas de los miembros de la organización.

Para cada elemento, los equipos P deben preguntarse cómo podría ser distinto si se quisiera maximizar el potencial.

2.- Encontrar el camino más corto para cruzar la brecha que separa lo que se tiene y lo que se desea alcanzar: una de las mejores maneras de lograrlo es analizando lo que hacen otras empresas exitosas. Existen cinco características que hacen efectiva a una empresa:

- **Clientes fanáticos:** están tan fascinados con el trato que reciben, que le cuentan a otros sobre la empresa.

- **Empleados comprometidos y con poder:** pueden responder de inmediato a problemas y necesidades de los clientes. Tienen el poder necesario para tomar una decisión, en caso que no esté presente su jefe en un momento de oportunidad.

- **Éxito financiero:** los empleados conocen la información financiera, y pueden comprender como su esfuerzo impacta los estados financieros.

- **Integridad:** sus decisiones y acciones cuadran con los valores organizacionales.
- **Mejoramiento continuo:** la empresa tiene que alentar el aprendizaje continuo, aceptar los errores y aplicar el nuevo conocimiento en el trabajo.

Una vez determinado cómo debe ser una empresa exitosa, debe analizar las brechas y discrepancias entre su visión y el estado actual.

3.- Implantar los cambios necesarios para cumplir con dicha visión: En aquellas áreas donde las brechas sean más amplias, se deben hacer los grandes cambios. Lamentablemente no existe una receta fija para esta transformación. Cada programa de cambio es único.

Sin embargo, existen al menos tres aspectos críticos que deben afrontarse en toda transformación:

- **Debe involucrar la mayor cantidad de personas posible:** La diversidad de perspectivas, intereses y opiniones es de gran utilidad.
- **Todos deben participar:** al decidir cuál es el cambio que se necesita hacer y cómo hacerlo; de esta forma, se contará con el compromiso de todos.
- **Se debe lograr un equilibrio entre dirección y participación:** los líderes deben dar apoyo, información y orientación.

Innovando en la segunda curva

Las estrategias empleadas en la primera curva ayudan a mantener la empresa a flote, pero no pueden prepararla para las exigencias de los mercados futuros.

Para construir la segunda curva, el equipo F debe comenzar preguntándose: si la empresa no existiera ¿cómo sería creada hoy?. Otras preguntas más específicas incluyen:

- En el futuro ¿existirá la misma clase de clientes de hoy? ¿Cómo serán los clientes del mañana?
- ¿Mediante qué canales de distribución llegaremos a los clientes del mañana?
- ¿Cómo será la competencia?
- ¿Cómo podemos asegurar que la industria evolucione a nuestro favor?
- ¿Cuáles son las capacidades estratégicas que debemos construir?
- ¿Cuáles son las alianzas que se deben desarrollar?

Para responder estas preguntas y construir una segunda curva con éxito, el equipo F debe:

1.- Articular una visión clara sobre la dirección que debe tomar la empresa: para esto, se debe definir un futuro que abarque los próximos dos a cinco años. No se trata de soñar, sino de prever – analizar en detalle las tendencias tecnológicas, demográficas, regulatorias y de estilo de vida.

Debido a las rápidas mejoras en la tecnología, los mercados del mañana serán muy distintos a los actuales. Si no se crean los mercados del mañana desde hoy, es poco probable que se pueda competir en ellos para ese momento.

Planificación por escenarios

Es un método para imaginar y estudiar los futuros posibles de las empresas. Los escenarios son esbozos hipotéticos del futuro, que simplifican los innumerables datos en un número de posibilidades limitadas y manejables. A los encargados de tomar las decisiones les permite detectar amenazas y posibilidades que quizás hayan ignorado.

La planificación por escenarios consta de estos pasos:

- 1.- **Desarrollar una comprensión común.** Todo el equipo debe comprender de qué se trata y su utilidad.
- 2.- **Definir el ámbito.** Es decir, mercados, clientes, tecnologías, competidores, etc. que serán incluidos.
- 3.- **Identificar las tendencias principales.** Desarrollar una lista de tendencias que ya funcionan en la industria y que tienen el potencial de convertirse en el status quo. Pueden ser políticas, económicas, sociales, tecnológicas, legales o industriales.
- 4.- **Identificar las incertidumbres claves.** Eventos (y sus resultados) que no se pueden predecir. Una nueva tecnología, un evento político inesperado, etc.
- 5.- **Crear una primera ronda de escenarios.** Un escenario es una historia que describe en detalle qué curso puede tomar el futuro. La idea no es producir escenarios que predigan específicamente el futuro, sino comprender mejor las fuerzas que impactarán en la industria.
- 6.- **Iniciar el aprendizaje institucional.** Mostrar el primer grupo de escenarios a todos, incluyendo miembros del equipo P. Al hacerlo, los gerentes se verán forzados a cuestionarse su propio modelo de gestión actual, y cambiarlo a tiempo.
- 7.- **Construir escenarios finales.** Se construyen luego de escuchar los puntos de vista de los demás. Estos escenarios pueden ser usados por ejecutivos para tomar decisiones. Los equipos deben considerar los retos estratégicos que cada escenario implica, e identificar las habilidades centrales que serán necesarias para tener éxito si esa posibilidad llegara a ser realidad.
- 8.- **Tomar una decisión.** Luego de presentar los escenarios finales al Comité Directivo, éste último deberá tomar decisiones o mantenerse lo suficientemente flexible para explotar múltiples escenarios.

Una vez visualizado el futuro, pregúntese como se verá su empresa en él. ¿Qué valor puede ofrecerle a ese cliente del futuro, que otros no puedan?. Con la respuesta, puede construir una “ambición estratégica”, una idea clara sobre cómo quiere que sea su empresa.

2.- Buscar el camino más corto para cruzar la brecha entre donde se encuentra la organización y donde quiere estar: para lograrlo, debe cerrar las brechas entre las fortalezas competitivas actuales y las que se necesitarán el día de mañana.

Se pueden desarrollar las habilidades y tecnologías adecuadas por su propia cuenta, o colaborar con otras empresas. Muchas empresas deciden hacer ambas cosas a la vez: a nivel interno crean competencias centrales; a nivel externo crean alianzas estratégicas con otras compañías.

3.- Determinar las bases sobre las cuales competirá la organización, una vez que se haya llegado al nuevo destino: Los equipos F deben utilizar el “mercado expedicionario” para posicionar productos que sus clientes jamás han visto antes. Este ofrece respuestas a preguntas como:

- ¿Cómo posicionar el nuevo producto/servicio en el futuro?
- ¿Qué características de diseño interesarán a los clientes?
- ¿Qué precios considerarán como aceptables los clientes?
- ¿Cuáles serán las tácticas promocionales a emplear?
- ¿Cuáles serán los mejores canales de distribución?

La única fuente de respuestas es el mercado mismo. Mediante una serie de incursiones cuidadosamente controladas, una empresa puede obtener una idea del ámbito de la demanda del cliente. La forma más fácil de hacerlo es invitándolos a participar en el ciclo de desarrollo de productos. Mediante el diálogo, las empresas aprenden cuales son las características, precios, promociones y canales que atraen más.

Otra forma es dar pequeños pasos en el mercado, aprender de sus errores sin correr muchos riesgos, y luego utilizar dicho aprendizaje para hacer un lanzamiento más grande.

Relación entre ambas curvas

Aunque se discutieron por separado, es importante tener en cuenta que no deben comportarse como grupos separados sin relación entre sí. Las estrategias y visiones de ambas curvas serán muy necesarias, y cuando se logra superar los roces naturales entre los líderes de su primera y segunda curva, los resultados que se logran son sorprendentes.

Por ejemplo, en Disney, Michael Eisner dio las visiones acerca de la dirección que quería tomar la empresa y la posición en donde necesitaba estar. El COO, Frank Wells, rediseñó los sistemas para apoyar las nuevas direcciones de Eisner. Esto demuestra que un negocio que es liderado por ambos tipos de pensadores puede lograr mas que un negocio que es llevado por un líder con una sola forma de pensamiento.

Si se quiere una organización que destaque – produciendo, implantando, innovando e integrando – se necesitan cuatro tipos de roles gerenciales:

- 1.- **Productores:** son buenos haciendo que sucedan las cosas y haciendo que el trabajo se realice.

- 2.- **Administradores:** son buenos creando orden e implantando metas.

- 3.- **Emprendedores:** son buenos innovando.

- 4.- **Integradores:** son buenos integrando gente y construyendo equipos de trabajo.

Las organizaciones deben balancear sus estilos de gerencia, refleja un equilibrio adecuado de los cuatro. Los pensadores de la primera curva a corto plazo – productores y administradores - son complementados por los pensadores a largo plazo de la segunda curva – emprendedores e integradores.

Por otro lado, deben evitarse los “gerentes malos” que ponen el éxito en peligro:

- 1.- **Vaqueros solitarios:** productores que trabajan largas horas y se rehúsan a delegar tareas.
- 2.- **Burócratas:** gerencian en base a libros, y prestan atención sobre todo al cómo se hacen las cosas y no a los resultados.
- 3.- **Incendiaris:** son tan innovadores que jamás hacen seguimiento al trabajo realizado; prefieren crear y crear nuevas ideas, sin llegar a implantar ninguna.
- 4.- **Superseguidores:** jamás hacen nada, porque lo único que desean es complacer a todo el mundo.

El Comité Directivo debe darle dirección y apoyo a los equipos. Para el equipo de diseño P, deben seguir nueve reglas:

- 1.- **Establecer los límites:** las ideas deben ser creativas, pero costo-efectivas.
- 2.- **Proveer una retroalimentación eficiente.**
- 3.- **Celebrar el progreso.**
- 4.- **Alistar a los mejores empleados:** como el equipo P es el responsable por el futuro inmediato de la empresa, sus miembros deben estar altamente calificados para la misión.
- 5.- **Manejar las políticas:** debe existir un proceso para la resolución de conflictos y un programa de entrenamiento sobre cómo aceptar críticas y comunicarse abiertamente.
- 6.- **Crear un sentido de urgencia:** los miembros del equipo deben sentir que no hay alternativa sino mejorar.
- 7.- **Remover los obstáculos.**
- 8.- **Exigir participación:** cada empleado debe involucrarse en modelar el proceso de transformación.
- 9.- **Establecer confianza:** compartir los planes con todos los empleados, y darles la información necesaria que compruebe que los cambios son para beneficio de todos.

Las mismas reglas aplican para el equipo de diseño F. Pero hay tres reglas adicionales:

- 1.- **Proveer libertad:** la primera curva necesita límites, pero el equipo de la segunda debe ser libre para imaginar y crear.
- 2.- **Fomentar el riesgo político:** los miembros del equipo F deben ser capaces de correr riesgos, porque el nuevo sistema

va a ser puesto en duda por muchos.

3.- Conceder tiempo para la investigación: como el equipo F se centra en el futuro, necesitarán tiempo para leer, asistir a conferencias, conversar con futuristas, entre otras cosas.

Cambio a nivel personal

El cambio en una organización puede ser difícil. Pero a nivel personal, con frecuencia es doloroso. Cada persona está consciente de que puede perder mucho: su sentido de orden y control, sus recursos, sus compañeros de trabajo y su prestigio.

Según Gene Hall, las personas que enfrentan cambios demuestran seis preocupaciones secuenciales y predecibles, que deben ser combatidas:

1.- Preocupaciones de información: ¿De que se trata todo esto? ¿Qué hay de malo con las cosas como funcionan ahora? Provea toda la información posible sobre los beneficios.

2.- Preocupaciones personales: ¿Cuál será el impacto del cambio en mi persona? ¿Me están castigando a mí? ¿Puedo con tanto cambio? ¿Tendré los recursos suficientes para adaptarme? Para combatir todo esto: permítale expresar sus miedos, ayúdeles a conformar grupos de apoyo, no trate de cambiar todo a la vez y ayúdeles a descubrir sus habilidades.

3.- Preocupaciones de implantación: ¿Qué hago primero? ¿qué pasa si no funciona? ¿Dónde consigo ayuda? Gene-

ralmente buscarán la ayuda de sus líderes. Pero las respuestas surgen de involucrarse en el cambio.

4.- Preocupaciones de impacto: ¿Vale la pena el esfuerzo? Esta preocupación solía ser la principal y única manejada por los agentes del cambio. Tiene que proveer pruebas del impacto positivo sobre la empresa y las personas.

5.- Preocupaciones de colaboración: ¿Quién más debería estar involucrado? ¿Cómo regar la voz?. Ya están convencidos de los beneficios, ahora hay que promover el trabajo en equipo, la interdependencia y coaching, para esparcirlo en toda la empresa.

6.- Preocupaciones de mejoramiento: ¿Cómo se puede lograr que el cambio sea aún mejor? ¿Se puede mejorar la idea original? Ya están viendo más allá del cambio actual. Aliente esta forma de pensar, y estimule la extensión de las fronteras del cambio.

La misión

Para crear una organización de clase mundial en su propia industria, quizás sea necesario dar pasos específicos más allá de los generales discutidos.

Lo que si es cierto para casi toda industria es que la única opción es mejorar el presente, mientras que se construye el futuro. Esta misión no sólo es posible, sino que puede ser la misión más emocionante e importante de su carrera.

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=245>