



Lo que realmente funciona

La fórmula 4+2 para mantener el éxito en los negocios
por William Joyce, Nitin Nohria y Bruce Roberson

RESUMEN EJECUTIVO

Recientes estudios han revelado que todas las compañías exitosas dominan un conjunto de prácticas que las han llevado a desarrollar y mantener un desempeño envidiable. En particular, se trata de cuatro prácticas invariables, que aquí llevan el nombre de “prácticas principales de la gerencia”.

Sin embargo, a estas cuatro prácticas principales, debemos añadir al menos dos prácticas más pertenecientes a las llamadas “prácticas secundarias de la gerencia”. Así pues, cuando de éxito se trata, lo que funciona es una combinación de las cuatro prácticas principales con dos de las cuatro prácticas secundarias. De aquí la fórmula 4+2 para el éxito.

En el presente texto, los autores nos brindan una visión general de “lo que realmente funciona”, es decir, el conjunto de las prácticas empleadas por las empresas que han logrado triunfar en el tiempo.

Las cuatro principales prácticas gerenciales

Estrategia

Conciba y articule una estrategia clara y bien delimitada. Las compañías y las organizaciones exitosas:

1. *Se mantienen concentradas* en sus estrategias de negocio.
2. *Buscan el modo de propiciar un constante crecimiento* del negocio central.

Con el fin de desarrollar una estrategia de negocios que pueda ser explicada fácilmente a los demás, es preciso:

1. Crear su estrategia alrededor de una propuesta de valor para el cliente: una buena propuesta de valor no especifica tanto lo que queremos ser sino lo que somos. Funciona como la interfaz entre la compañía y el cliente. Las compañías exitosas tienen una visión clara de sus propias capacidades y de las necesidades de sus clientes. La propuesta de valor puede surgir tanto de un análisis extensivo como de la repentina intuición de una sola persona.
2. Desarrollar sus estrategias de afuera hacia dentro: es decir, tomando en cuenta la opinión de los clientes, los socios y los inversionistas. Si confiamos únicamente en nuestros instintos y sentimientos en relación con nuestra posición en el mercado, es

muy probable que perdamos el camino correcto y que creamos que aún el mercado no está lo suficientemente preparado para nuestro producto. Esto es peligroso porque ignora las realidades y los rigores del mercado. Al utilizar información externa, nuestra estrategia será mucho más robusta y aplicable. La estrategia siempre debe ser concebida alrededor de las necesidades del cliente no de nuestra conveniencia.

3. Instalar “antenas” que le permitan afinar la estrategia para que esta responda a los cambios del mercado: una buena estrategia nunca debe ser tallada en piedra. Por el contrario, debe evolucionar a medida que se dan los cambios. Pero, esto sólo es posible si somos capaces de detectar las nuevas tendencias con la suficiente anterioridad como para reaccionar. Por tal motivo, es preciso contar con una serie de “antenas” entre clientes y competidores. También sería provechoso saber qué está sucediendo con los clientes y posibles competidores en mercados adyacentes.

4. Comunicar la estrategia con claridad: a clientes, accionistas e internamente. Una buena estrategia es inútil a menos que sea conocida. Así pues, debemos acostumbrarnos a explicar las estrategias de negocio. Explíquelas detalladamente a los gerentes y a los empleados que la llevarán a cabo. Procure que sus clientes conozcan lo que usted está haciendo por ellos.

5. Procurar que el negocio central continúe creciendo y aléjese de oportunidades de negocio poco familiares: todo líder de una compañía se entusiasma con la idea de crecimiento, pues esta constituye una señal de progreso. Pero, lamentablemente, eso supone por lo general aprovechar oportunidades de trabajo con las cuales no estamos familiarizados. Resulta mejor mantenerse concentrado en el negocio central y dejar de lado otras áreas. Las compañías más exitosas no se ocupan de negocios sin vinculación alguna con el negocio central; por el contrario:

1. Tratan de que el negocio central crezca a una tasa de 15% anual.
2. Tratan de desarrollar un negocio auxiliar que tenga el mismo tamaño que el negocio actual.
3. Comienzan a desarrollar su próximo negocio antes de que el potencial de crecimiento del negocio actual se acabe.

Ejecución

Cumpla con los objetivos establecidos y, si es posible, excédalos. Las compañías y organizaciones exitosas:

- *Nunca decepcionan a sus clientes*: sus productos y servicios son apreciados por el cliente.
- *Reducen constantemente sus costos operativos*: e incrementan la productividad en 6% o 7% anual.

Nunca es fácil lograr que todas nuestras operaciones sean excelentes. Esto siempre requiere de análisis, ingenuidad, esfuerzo sostenido y voluntad de poner a prueba la opinión común. Con el fin de que sus operaciones sean ejecutadas con excelencia, las compañías deben:

1. Ofrecer productos y servicios que cumplan con las expectativas del cliente: esto no supone que excedamos constantemente las expectativas del cliente ni que lo deslumbremos cada cierto tiempo, como normalmente se cree. Tan sólo es preciso que no ofrezcamos productos y servicios de baja calidad.
2. Procurar que los empleados que tratan directamente con los clientes sean capaces de responder con celeridad frente a las necesidades de estos: normalmente, se tiende a mantener "atados" a los empleados que tratan directamente con los clientes para que no haya muchas variaciones; sin embargo, las empresas exitosas le dan a sus empleados la autoridad necesaria para poder tomar las decisiones más convenientes. Esto permite que el empleado resuelva los problemas del cliente mientras este está enfrente.
3. Tratar de mejorar la productividad y eliminar las ineficiencias en procesos y áreas clave: por extraño que parezca, las empresas exitosas no ponen a prueba a la competencia en todas las áreas posibles. Por el contrario, determinan cuáles son los procesos más importantes en relación con las necesidades del cliente y se concentran sólo en estos.

Cultura

Cree una cultura que esté ampliamente inspirada en el desempeño. Las compañías y organizaciones exitosas:

1. *Poseen una cultura que favorece el buen desempeño* sobre cualquier otra opción.
2. *Tiene el coraje de enfrentar* a quienes no se desempeñan con excelencia.

En las mejores compañías, todo el mundo hace sus mejores esfuerzos. Aunque esto suene obvio, lograrlo es una tarea difícil. Para crear una cultura que tome en cuenta el desempeño:

1. Inspire a cada empleado para que haga su mejor esfuerzo: esto se logra responsabilizando del éxito de la compañía no sólo a los gerentes, sino a los empleados. Dicha responsabilidad supone autoridad para propiciar el camino al triunfo. Una buena cultura fomentará sentimientos de lealtad hacia el equipo del empleado y hacia la compañía como un todo. Una cultura corporativa es un guiso compuesto de muchos ingredientes, como: nociones, emociones, normas de comportamiento y trato que se le da a los empleados. En las compañías exitosas, los empleados sienten la motivación de buscar los medios adecuados para mejorar las operaciones de la misma.

2. Premie los logros con dinero y elogios: las culturas centradas en un buen desempeño, recompensan los logros con dinero. Sin embargo, es importante también recompensar al empleado mediante el reconocimiento público.

3. Cree un clima de trabajo que sea mentalmente estimulante: dado que la cultura está tan influida por las condiciones del lugar de trabajo, aquellas que toman en cuenta el buen desempeño se concentran en el aspecto físico del trabajo. Una atmósfera draconiana produce por lo general trabajadores severos y poco inspirados. Muchas compañías han descubierto que la informalidad es de ayuda. Si los ejecutivos pueden ser tratados en persona por su nombre, en vez de a través de memorandos, todo el mundo se sentirá más tranquilo. Esto comportará mayor confianza y una transmisión más efectiva de ideas.

4. Establezca y asuma los valores de la compañía: una buena conducta promueve buenos negocios. Las compañías exitosas piensan desde sus valores, y los asientan en un lenguaje claro que no se preste a ambigüedades.

Estructura

Propicie una estructura horizontal que le permita ser rápido y flexible. Las compañías y organizaciones exitosas:

1. *Son rápidas*: asumen con rapidez los cambios necesarios para reducir la burocracia y simplificar el trabajo.
2. *Establecen objetivos en marcha*: para volverse más rápidas y sencillas en todo lo que hacen.

Si bien no existe un modelo universal que pueda ser aplicado a las organizaciones, a continuación presentamos tres pautas básicas para estructurar una empresa:

1. Simplificar: hacer todo lo posible por eliminar estructuras redundantes. Mientras más simple sea la compañía, más rápido serán tomadas las decisiones. Esto permitirá además que la compañía sea capaz de aprovechar las nuevas oportunidades antes de que la competencia reaccione. Las compañías exitosas mantienen reducida su burocracia de modo que las decisiones sean tomadas con celeridad.

2. Fomentar la cooperación, el trabajo en equipo y el intercambio de información en toda la empresa: los diversos departamentos de las grandes compañías suelen disputarse los recursos disponibles. Pero, las compañías exitosas recuerdan constantemente a sus empleados que el único competidor está fuera de la empresa. Compartir información es importantísimo, pues permite que todo el mundo sea capaz de contribuir con el mejoramiento de la empresa. Incluso, algunas compañías les asignan a ciertos empleados la tarea de diseminar la información a través de toda la empresa.

3. Poner la mejor gente en donde mejor puedan desempeñarse: cerca de la acción, no en un escritorio en las oficinas centrales. Las compañías exitosas suelen poner a sus mejores empleados en donde estos puedan entrar en contacto con los clientes. Algunas de las ideas que las compañías están implementando

para mantener a los empleados que atienden directamente a los clientes son:

1. Permitirles probar nuevas ideas sin que se sientan amenazados si estas no funcionaron como era esperado.
2. Recompensarlos en metálico o con acciones.
3. Eliminar los privilegios de los ejecutivos, como: estacionamientos privados, comedores ejecutivos, etc.
4. Darle responsabilidad total al gerente de ventas local, en vez de esperar la aprobación del gerente general.

Las cuatro prácticas gerenciales secundarias

Talento

Conserve los empleados talentosos y busque o prepare otros. Las compañías y las organizaciones exitosas:

1. *Son capaces de desarrollar sus propias estrellas:* de las filas de sus propios empleados.
2. *Cuentan con sustitutos:* de modo que si un ejecutivo se marchara, sería reemplazado de inmediato por otra persona sin que la empresa sufra demasiado.

Para lograr esto, es preciso estar dispuesto a invertir dinero en crear un equipo efectivo e innovador. Las compañías exitosas prefieren desarrollar sus propias estrellas. Para tal fin:

1. Otorgue las vacantes de cualquier nivel a personas de la organización: son contadas las personas talentosas de la empresa. Por tal motivo, es importante dedicarse a conservar este pequeño grupo de personas. Una de las mejores formas de hacerlo, es colocar estas personas en las vacantes disponibles, en vez de contratar externamente. No sólo será más barato, sino que revelará sus intenciones para el futuro.
2. Cree y mantenga programas de entrenamiento y formación de alta calidad que sean accesibles para todos en la organización: no basta con promover a los empleados si no se les brinda el entrenamiento necesario para desempeñarse en sus nuevos cargos. Ofrecer cursos de formación constituye una clara señal de compromiso con las personas que trabajan en la organización. Ayudarlos a subir en el escalafón propiciará que se sientan bien dando lo mejor de sí.
3. Asigne tareas que intriquen a los mejores empleados: la clave para conservar a los mejores empleados es asignarles tareas interesantes y que constituyan un desafío. Por ejemplo, una posibilidad es asignar pequeñas operaciones alrededor del mundo. Otra posibilidad es constituir un equipo con las personas más talentosas y asignarles una unidad de trabajo en la que puedan desempeñarse con absoluta responsabilidad y autonomía. Mientras mayor sea el reto asignado, más disfrutarán los empleados el desafío.
4. Involúcrese personalmente en el reclutamiento de personal así como en su conservación y mejoramiento: normalmente, el departamento de recursos humanos entrevista y contrata al

nuevo personal. Pero, si de talento de alto nivel se trata, esta práctica no es muy útil. Los ejecutivos deben involucrarse en el reclutamiento de los nuevos empleados, pues el futuro de la compañía dependerá de eso. El reclutamiento de personal es una tarea demasiado importante como para dejarla en manos de cualquiera. La gente talentosa aspira a ser reconocida y esto sólo es posible si los ejecutivos se ocupan del reclutamiento.

Liderazgo

Los líderes y directores deben estar comprometidos con el negocio. Las compañías y organizaciones exitosas:

1. *Tienen un CEO fuerte:* responsable de elevar el desempeño de la empresa.
2. *Tienen un buen equipo de directores:* que conocen el negocio y sienten pasión por el triunfo.

Según ciertos estudios, la elección del CEO puede incrementar o disminuir las ganancias de los accionistas en 15%. Es de gran importancia contar con un CEO que actúe con integridad y se sepa comunicar. Sólo así, todos los demás líderes de la organización seguirán al CEO sin ambigüedades. Para propiciar un liderazgo de primera:

1. Invite a los gerentes de la organización a entablar relaciones con gente de todos los niveles: las decisiones de la plana mayor pueden llegar a ser consideradas como sospechosas en una estructura de trabajo que no propicie el encuentro entre los empleados de alto rango y los de bajo rango. Mientras más interactúen los empleados de bajo rango con sus superiores, mayor confianza sentirán aquellos con respecto a las tareas que les son asignadas.
2. Conmine a los gerentes a mejorar en la tarea de descubrir nuevas oportunidades: la mayoría de los CEO son competentes al momento de lidiar con los problemas presentes. Pero, la gerencia de alto nivel no termina ahí: es necesario mantener un ojo en las oportunidades futuras. Los buenos equipos gerenciales prevén el cambio antes de que este los obligue a actuar.
3. Los directores deben gozar de una buena participación financiera: la única forma de que los directores se tomen en serio su trabajo es que posean una participación en las acciones de la empresa que fluctúe con el desempeño de la misma. Mientras más hayan invertido los directores en acciones de la compañía, mejor.
4. Haga que la remuneración de la gerencia dependa de su desempeño tanto como sea posible: en las compañías exitosas, la remuneración está en función de los objetivos alcanzados. Asegúrese de que si la compañía va bien, sus gerentes sean recompensados debidamente; pero, si la compañía muestra un mal desempeño, los gerentes pierdan bonos e incentivos.

Innovación

Cree innovaciones que transformen su industria. Las compañías y organizaciones exitosas:

1. *Son ágiles*: es decir, lanzan constantemente nuevos productos y servicios.
2. *Se anticipan a las transformaciones de la industria* y, en el mejor de los casos, las producen.

Las grandes organizaciones están constantemente buscando buenas oportunidades que le permitan remodelar el mercado en su totalidad. Para tal fin, es preciso:

1. Estar dispuesto a introducir y mejorar nuevas tecnologías y modelos: si se está buscando un crecimiento incremental, es una buena idea mejorar viejos productos. Sin embargo, es mejor ser más agresivos. Exija un crecimiento de dos dígitos e impóngales el reto a sus empleados de crear un producto que produzca tal crecimiento.
2. Explote viejas y nuevas tecnologías que mejoren sus operaciones cuando y donde sea posible: lo corriente es pensar en nuevos productos y servicios cuando hablamos de innovación. Pero las compañías exitosas se preocupan también del mejoramiento de la eficiencia interna. Al mejorar los sistemas y procesos internos, las ganancias aumentarán como si de un nuevo producto se tratara.
3. Esté dispuesto a ser un canibal: las grandes empresas practican el canibalismo con frecuencia. Lanzan nuevos productos que compitan con sus propios productos antes de que la competencia lo haga.

Crecimiento

Propicie el crecimiento mediante fusiones y asociaciones. Las compañías y organizaciones exitosas:

1. *Generan crecimiento interno*: desarrollando el negocio

central, en vez de asumir negocios en áreas desconocidas.

2. *Son hábiles para concretar fusiones y asociaciones*: tienden a preferir pequeños negocios que grandes negociaciones.

Para propiciar un mejor crecimiento de la organización, es preciso:

1. Adquirir sólo aquellos negocios que impulsarán nuestras actuales relaciones con los clientes: la esencia de todo esto consiste no en venderle más a nuestros actuales clientes, sino en obtener más clientes de parte de otra empresa. Si compramos un nuevo negocio, tendremos un nuevo producto o servicio que podremos vender a nuestros actuales clientes.
2. Dedíquese a un nuevo negocio sólo si este complementará la fuerza de su compañía: la diversificación nunca ha funcionado como un remedio a los altibajos de la economía. Además, unir las culturas de dos compañías es difícil. Por tanto, elija con cuidado su nuevo negocio.
3. Asuma el riesgo de un nuevo negocio sólo si este dependerá del talento de un socio: las asociaciones gozan de muchas de las ventajas de las adquisiciones y carecen de las desventajas de las mismas. En efecto, ponerle fin a una asociación es más sencillo que ponerle fin a una adquisición.
4. Gane experiencia en el modo de identificar, resguardar, negociar y cerrar negocios: las fusiones y adquisiciones son demasiado importantes como para que sean consideradas como asuntos marginales. Las organizaciones exitosas disponen de un equipo encargado de identificar asociaciones potenciales. Es importante armar un equipo con las debidas habilidades financieras, comerciales e investigativas.

Este Resumen 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

Título original: What Really Works

Editorial: HarperBusiness

Publicado el: mayo del 2003

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en:
<http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=314>

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.